

Technická univerzita v Liberci
Ekonomická fakulta
Katedra Podnikové ekonomiky

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Technická univerzita v Liberci
Ekonomická fakulta
Katedra Podnikové ekonomiky

Studijní program: 6208 – Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika

Změny v personální politice firem s ohledem na globální ekonomické změny
Changes of the personnel politics in the companies with the reference to the global economic changes

DP – PE – KPE – 2010 - 11

Čermák Radek

Vedoucí práce: doc. Ing. Urbánek Václav, CSc.
Katedra Podnikové ekonomiky EF TUL

Konzultant: Ing. Fian Martin
Jednatel, Mediart, s.r.o.

Počet stran: 75

Počet příloh: 3

V Liberci dne 17.04.2010

Prohlášení:

Byl(a) jsem seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracoval(a) samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci 17.04.2010

Čermák Radek

Poděkování

Děkuji panu doc. Ing. Václavu Urbánkovi, CSc. za veškeré rady a konzultace při tvorbě této diplomové práce.

Děkuji panu Ing. Martinu Fianovi za pomoc a zkušený pohled na život i uváděnou problematiku.

Děkuji manželce Monice, dceři Lucii a synovi Matějovi za bezmeznou trpělivost a podporu po dobu celého průběhu studia.

Anotace

Globální změny v ekonomickém prostředí nutí společnosti, které chtějí obstát i na stále náročnějším turbulentním globalizovaném trhu, ke změnám interním. Změny se týkají nejenom materiálních, finančních či informačních zdrojů, ale hlavně zdrojů lidských. Bez řádně fungující lidské činnosti by nebylo možno ostatní zdroje plně využít.

Bezchybně zvládnuté nástroje personální politiky přispívají ke snižování nákladů a tím i ke zvyšování konkurenceschopnosti každé jedné společnosti.

V současné době se personalisté potýkají s udržení motivace s ohledem na realitu hospodářské recese v některých odvětvích.

Obsahem této diplomové práce je porovnání právě provedených personalistických kroků v rámci jednoho nadnárodního holdingu v automobilovém průmyslu. Rozdílné pojetí potřebných opatření je deklarováno výběrem sledovaných subjektů - z České republiky, U.S.A. a Německa.

Cílem této diplomové práce je podchytit různé typy možných aplikovaných opatření směrem k personálu, s ohledem na kulturně-sociální vlivy mateřských zemí jednotlivých subjektů. Součástí práce je i prošetření vnímání a postojů k zavedeným opatřením ze strany zaměstnanců samotných.

Klíčová slova:

Automobilový průmysl
Globální ekonomické změny
Motivace zaměstnanců
Řízení lidských zdrojů
Snižování nákladů

Annotation

Global changes in the economic environment compel the companies which want to succeed even in an increasingly challenging, turbulently globalized market to make internal changes. These changes concern not only material, financial and information resources but primarily human resources.

Without properly functioning human activities it would not be possible to make full use of the other resources.

Perfectly mastered instruments of personnel policy contribute to reduction of costs and thereby to increase of competitiveness of every single company.

Nowadays HR is faced with maintaining motivation in contrast with the reality of economic recession in some sectors.

It is the content of this diploma thesis to compare HR actions recently implemented within a multinational automotive company. Different conception of the necessary actions is demonstrated by the choice of monitored subjects from the Czech Republic, USA and Germany.

The aim of this thesis is to line up different types of possible actions applied towards personnel with regard to cultural and social influences of the parent countries of individual subjects. The thesis also investigates apprehension and attitudes to those actions by the employees themselves

Keywords:

Automobile industry

Cost reduction

Global economic changes

Human resources management

Motivation of the staff

Osnova:

<u>Úvod</u>	12
<u>1 – Teorie – Personalistika</u>	14
<u>1-1 Základní členění v personalistice</u>	14
<u>1-1-1 Hlavní úkoly řízení lidských zdrojů</u>	15
<u>1-1-2 Role řízení lidských zdrojů</u>	16
<u>1-1-3 Personální činnosti</u>	17
<u>1-2 Vzdělávání a rozvoj pracovníků</u>	19
<u>1-2-1 Vzdělávací a rozvojové aktivity</u>	19
<u>1-2-2 Plánování vzdělávání zaměstnanců</u>	21
<u>1-3 Motivace pracovníků</u>	23
<u>1-3-1 Maslowova hierarchická teorie potřeb - Maslowova pyramida</u> ...	23
<u>1-3-2 Herzbergova dvoufaktorová teorie</u>	25
<u>1-3-3 Vroomova teorie očekávání</u>	26
<u>1-3-4 Adamsova teorie rovnováhy</u>	26
<u>1-3-5 Skinnerova teorie pozitivního posílení</u>	27
<u>1-3-6 McClellandova teorie získaných potřeb</u>	28
<u>2 – Obecné důsledky hospodářských změn na personální politiku firem</u>	30
<u>2-1 Změny v systému vzdělávání a rozvoje pracovníků</u>	36
<u>2-1-1 Zákonná školení</u>	36
<u>2-1-2 Školení nad rámec zákona</u>	38
<u>2-1-3 Státní vzdělávací projekty</u>	42
<u>2-2 Změny v motivačních prvcích</u>	45

<u>2-2-1 Konto pracovní doby, Banka přesčasů.....</u>	46
<u>2-2-2 Mzdy a bonusy a jejich snižování.....</u>	49
<u>2-2-3 Externí pracovníci.....</u>	51
<u>3 – Porovnání jednotlivých subjektů.....</u>	56
<u>3-1 Subjekt ČR.....</u>	56
<u>3-2 Subjekt Německo.....</u>	58
<u>3-3 Subjekt U.S.A.....</u>	59
<u>3-4 Celkové srovnání.....</u>	60
<u>3-4-1 Zmapování oblastí priorit zaměstnanců v českém závodě...63</u>	
<u>Závěr.....</u>	70
<u>Zdroje.....</u>	71
<u>Přílohy.....</u>	75

Použité zkratky:

AP	Automobilový průmysl
BMW	Bayerische Motoren Werke (značka německého výrobce automobilů)
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
C	Konkordanty – dvojice jednotek výběrového souboru, kdy k jednotce s vyšší hodnotou proměnné x náleží vyšší hodnota y
ČNOPK	Česko-německá obchodní a průmyslová komora
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
D	Diskordanty – dvojice jednotek výběrového souboru, kdy k vyšší hodnotě proměnné x náleží nižší hodnota y
EU	The European Union (Evropská unie)
EUR	Euro (Měnová jednotka některých států EU)
FIFO	First in-First out (první vstupující jednotka do systému první vystupuje)
FMEA	Failure Mode and Effect analysis (Analýza možnosti vad a jejich odhalení)
KAIZEN	slovo japonského původu – neustálé zlepšování
Kč	Koruna česká (Měnová jednotka České republiky)
Kurzarbeit	Zkrácená pracovní doba, obvykle pátek dnem pracovního volna
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
n	výběrový soubor
PO	Požární ochrana
P _D	Poměrový koeficient diferenciac
R	rozdílnost mezi maximem a minimem škály možností
SPCR	Svaz průmyslu a dopravy ČR
S _x ²	rozptyl statistického souboru
THP	Technicko-hospodářský pracovník
T _x	dvojice jednotek výběrového souboru, které se neliší hodnotou proměnné x
T _y	dvojice jednotek výběrového souboru, které se neliší hodnotou proměnné y
τ _b	Kendalův koeficient závislosti ordinálních proměnných
U.S.A.	The United States of America (Spojené státy americké)
VW	Volks-Wagen (značka německého výrobce automobilů)
5P	anglický původ – pět druhů plýtvání v procesu
5S	japonský původ – pět kroků k zajištění pořádku a čistoty na pracovišti

Seznam obrázků a grafů:

Obrázek 1 - Schéma podnětných otázek při vzniku plánu vzdělávání

Obrázek 2 – Aspekty motivace zaměstnanců

Obrázek 3 – Maslowova pyramida potřeb

Obrázek 4 – Herzbergova dvoufaktorová teorie

Obrázek 5 – Adamsova teorie rovnováhy

Graf 1 – Vývoj počtu zaměstnanců ve firmách Sdružení automobilového průmyslu

Graf 2 – Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy ve firmách Sdružení automobilového průmyslu

Graf 3 – Meziroční nárůsty mezd ve firmách Sdružení automobilového průmyslu

Graf 4 – Míra zaměstnanosti 15 až 64letých ve 3.čtvrtletí 2009

Graf 5 – Meziroční úbytek míry zaměstnanosti 15 až 64letých ve 3.čtvrtletí 2009

Graf 6 – Čistý index trhu práce České republiky

Graf 7 – Vývoj průměrných mezd v České republice

Graf 8 – Česká republika, *Považujete externí pracovníky za klíčovou součást vaší personální strategie?*

Graf 9 – Amerika, *Považujete externí pracovníky za klíčovou součást vaší personální strategie?*

Graf 10 – Hlavní důvody pro využívání flexibilní pracovní síly Česká Republika

Graf 11 – Česká republika, *Procházejí externí pracovníci při nástupu stejným zaškolovacím procesem jako kmenoví zaměstnanci?*

Graf 12 – Amerika, *Procházejí externí pracovníci při nástupu stejným zaškolovacím procesem jako kmenoví zaměstnanci?*

Graf 13 - Evropa, Střední východ a Afrika, *Procházejí externí pracovníci při nástupu stejným zaškolovacím procesem jako kmenoví zaměstnanci?*

Seznam tabulek:

Tabulka 1 – Vývoj Manpower Indexu trhu práce a názoru na vývoj počtu pracovních sil

Tabulka 2 – Průměrné odměny ve třetím čtvrtletí 2007-2008-2009

Tabulka 3 – Porovnání počtu lidí pobírající nefinanční benefity

Tabulka 4 – Porovnání sledovaných oblastí s ohledem na sílu změny oproti předchozímu období

Tabulka 5 – odpovědi na otázku odbourání firemního vzdělávání dle ukončeného vzdělání

Tabulka 6 – zdrojová data ankety oblast vzdělávání pro výpočet P_D

Tabulka 7 - odpovědi na otázku snížení základní mzdy dle ukončeného vzdělání

Tabulka 8 - odpovědi na otázku snížení finančních bonusů dle ukončeného vzdělání

Tabulka 9 - odpovědi na otázku zrušení 13.platu dle ukončeného vzdělání

Tabulka 10 - odpovědi na otázku zrušení nefinančních bonusů dle ukončeného vzdělání

Tabulka 11 - odpovědi na otázku úprav fondů pracovní doby dle ukončeného vzdělání

Tabulka 12 - odpovědi na otázku změny zaměstnaneckých poměrů dle ukončeného vzdělání

Úvod:

Lidské zdroje a jejich využívání či řízení je základem fungování jakékoli organizace.

Základem úspěšného fungování společnosti je ztotožnění se s myšlenkou, že lidé představují největší bohatství a zároveň však také podstatnou složku nákladů. V podmínkách trhu je samozřejmostí, že koncepci vlastní personální práce stanovuje každá společnost sama. Ta si také sama stanovuje strategii, systém a politiku v personalistice. Zásahy státu by měly být tedy minimální a spíše orientované na stanovení zákonného rámce pravidel k eliminaci případných zaměstnanecko-zaměstnavatelských konfliktů.

Obzvláště v současné době již není personální práce a její úloha v organizaci podceňovanou aktivitou, globalizační tlaky posledních let dokázaly otevřít oči managementu na všech úrovních řízení a typů společností.

Jednoznačným důvodem jsou náklady a možnosti jejich efektivního využívání a snižování různými metodikami v oblasti práce s lidskými zdroji. Právě tyto lidské zdroje určují dynamiku využívání dalších potřebných zdrojů v organizaci a vývoj vlastní společnosti. Období, které skončilo krachem hypotečních trhů v USA a odstartovalo všeobecné ekonomické změny ve světě, někdy nazývané jako ekonomická krize. Tak toto zmiňované období znamenalo pro personální práci systémový přerod.

V době stoupající poptávky po zboží, převisu pracovních nabídek pro zaměstnance, byla personální politika většiny společností cílena na dobrou motivaci, rozvoj a udržení nejenom špičkových zaměstnanců. Snižoval se podíl agenturních zaměstnanců na krátké období a podporovaly se dlouhodobé spolupráce.

Následnou změnou v prioritách spotřebitele a vznikem tržní nedůvěry byla roztočena spirála provázející ekonomickou recesi, snižující se poptávka po určitém sortimentu zboží, vzrůstající nezaměstnanost ... Společnosti počaly „zeštíhlovat“ jak počet pracovníků, tak i motivační nástroje. Problémem mnoha podniků začala být „demotivace“ personálu.

Jak již bylo mnohokrát řečeno, speciálně Česká republika se díky rozvoji orientovanému valnou většinou na automobilový průmysl, dostala do ekonomického propadu. Sporné zavedení „šrotovného“ – státní podpory automobilovému průmyslu v evropském prostoru se na chvíli - do zahlcení trhu dostala nad dlouhodobý výkonný průměr. Velmi pravděpodobně následovaný dlouhodobějším propadem, než by tomu bylo bez zavedení diskutovaného šrotovného. Všechny tyto aktivity určují nástroje personalistiky a jejich využití. Neustále se měnící ekonomické prostředí podmiňuje i neustálé změny v práci s lidskými zdroji.

Právě změny v personální politice a dále v motivačních opatřeních budou oblastí zkoumání této diplomové práce. Porovnávána budou opatření v rámci jednoho nadnárodního holdingu, který realizuje podnikání ve zmiňované oblasti průmyslu, a to automobilového, avšak v závodech s rozdílnou místní národní lokací. Je zřejmé, že nemalý vliv na provedené změny má místní legislativa a síla zdejší odborové organizace. Ale i toto může být návodem, pomůckou či zrcadlem pro optimalizované řešení současných ekonomických a následně personalistických problémů podnikatelských subjektů v České republice.

V první části této diplomové práce bude zmíněna teorie personální politiky – managementu v rozsahu její základní úlohy v organizaci. Dále budou zmíněny teorie oblastí odměňování, rozvoje a péče o pracovníky.

V druhé části budou zmapovány obecné důsledky hospodářských změn posledního roku na personální politiku firem. Dotčeny ponejvíce budou již zmíněné oblasti personálních aktivit z předchozího odstavce.

Třetí část bude zkoumat již konkrétní kroky v personální politice vybraných ekonomických subjektů. Porovnání těchto kroků, jejich dopadů a výsledků při dalším vývoji podniku - závodu.

1 – Teorie – Personalistika

Definice:

„Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“¹

Tak jako každá lidská činnost i personalistika v organizacích prohází a procházela určitým vývojem. Na počátku byl přístup k zaměstnanci spíše v rovině personální agendy, která pokrývala správu nezbytných dokumentů a činností týkajících se jeho osoby. Následovala koncepce personálního řízení, která byla patrná již před druhou světovou válkou. Ta se díky uvědomění si skutečnosti, že zdrojem pro zachování či vybudování konkurenční výhody na trhu je motivovaný, organizovaný a pro organizaci optimalizovaný pracovník, dostala na pozici respektované a používané strategie úspěšných firem. Avšak i tento přístup měl své slabiny v rozvíjejícím se tržním hospodářství, a to orientaci spíše na krátkodobé řešení vnitřní problematiky firmy v podobě operativního řízení, vázaného na momentální potřeby. Doposud posledním přístupem je takzvané „Řízení lidských zdrojů“. Tato filosofie staví personální práci na přední místo v organizaci s koncepcí a širokospektrální činností.

1-1 Základní členění v personalistice

V první kapitole se budeme zabývat rozčleněním základních činností v personalistice. Podrobněji se podíváme na oblast hlavních úkolů v řízení lidských zdrojů, následuje

¹ KOUBEK, J., Řízení lidských zdrojů. 3.vyd. Praha: Management Press, 2006. s.14. ISBN 80-7261-033-3

přiblížení role vlastního řízení lidských zdrojů a jako poslední budou zmíněny reálně užívané personální činnosti.

1-1-1 Hlavní úkoly řízení lidských zdrojů

lze následně obecně definovat takto:

- efektivní pokrytí pracovních míst pracovníky tak, aby byli schopni růst společně s požadavky na pracovní místo
- optimalizace využití schopností pracovníků společně s využíváním vlastní pracovní doby
- teambuilding, prosazování účinných stylů vedení a spolupráce uvnitř organizace
- rozvoj a péče o zaměstnance s ohledem na sladění zájmů a potřeb jednotlivce a organizace
- péče o dodržování všech zákonných povinností v oblastech lidských práv a zákoníku práce. Budovat Public Relations, tvář organizace jako zaměstnavatele vůči okolí.

Globální změny podnikatelského prostředí pro organizace podmiňují i vývoj v přístupu k řízení lidských zdrojů. Odběratelsko-dodavatelské vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem jsou utužovány teamovým zájmem a bojem organizace o „přežití“. Díky tomuto přístupu a péči s vírou recipacity a ztotožnění se s firmou, jsou zmiňovány hlavní úkoly pro řízení lidských zdrojů v následujícím pořadí:

- kontinuální zlepšování prostředí a podmínek práce
- zvyšování produktivity
- sledování a rozvoj spokojenosti pracovníků
- prohlubování součinnosti kolektivu a rozvoje jednotlivců
- setrvalá příprava na příchozí změny

1-1-2 Role řízení lidských zdrojů

V současnosti jsou pro rozdělení rolí v řízení lidských zdrojů užívány většinou modely ve struktuře, tak jak je koncem 90.let specifikoval David Olson Ulrich, univerzitní profesor University of Michigan a člen dozorčí rady Southern Virginia University, autor patnácti knih s tematikou problematiky lidských zdrojů a vedení. Rozdělení rolí:

➤ Advokát zaměstnanců

Touto rolí je řízení lidských zdrojů jako nástroj k zajištění odpovídajícího podílu profitu z výsledků hospodaření společnosti pro zapojené zaměstnance. Dohlíží na to, aby s přidanou hodnotou úsilí byl zaměstnanec adekvátně ohodnocen. V rámci této role je dalším obsahem činnosti zajišťování nálad a postojů zaměstnanců v organizaci.

➤ Změnový agent

Tato role pokrývá řízení a přípravu na změny podmíněné vnějším prostředím v rámci řízení lidských zdrojů. V případě každého velkého změnového projektu v organizaci je potřebné, aby byly lidské zdroje jeho nedílnou součástí. Projektový tým musí zajistit, aby plánované změny korespondovaly s přípravou dotčených zaměstnanců na ně. Musí také zajistit dostatečnou a transparentní komunikaci ve směru k zaměstnancům a snižovat negativní dopady změn na produktivitu práce.

➤ Business Partner

V případě této role funguje zaměstnanec pracující v lidských zdrojích jako určitý obchodní partner. Je takto situován do role znalce jak procesů řízení lidských zdrojů, tak i procesů realizovaných uvnitř organizace. S tímto profilem se stává rádcem a zprostředkovatelem mezi řídicí sférou a zaměstnanci a to obousměrně.

➤ Expert administrativních procesů

Obsahem této role je administrace, zpracování všech výstupů z ostatních oblastí řízení lidských zdrojů do přehledné informační zaměstnanecké databáze.

1-1-3 Personální činnosti

Z úkolů řízení lidských zdrojů lze vydefinovat standardní personální činnosti, které jsou běžnou náplní moderního personálního přístupu:

- plánování lidských zdrojů
 - Pokrývá analýzu současného a plánovaného budoucího stavu lidských zdrojů v organizaci. Definuje mezery v lidských zdrojích a stanovuje cestu včetně nákladových položek k zaplnění detekovaných mezer. Z několika nástrojů k odhalení mezer je používána například metoda „gap analysis“.

Gap analysis (Diferenční analýza):

Je nástroj v obchodu a podnikání, který pomáhá společnosti porovnat aktuální výkon s potenciálním. Základem je položit si dvě otázky „Kde jsme?“ a „Kde chceme být?“. Pokud není společnost schopná plně využívat své zdroje a nebo neumí uchopit investiční příležitosti pak je velmi pravděpodobně pod svým potenciálem. Tento koncept se snaží přibližovat výkonnost k hraničním výkonovým hodnotám.

Cílem uvedené analýzy je identifikovat mezery mezi optimalizovaným rozvržením a používanými současnými zdroji. Tento krok pomáhá organizaci rozpoznat, kterou oblast lze jednoznačně vylepšit a na kterou se zaměřit. Gap analýza zahrnuje rozpoznání mezer, dokumentaci a realizaci změn vedoucích k požadovanému stavu. Jako podpůrný nástroj je pro gap analýzu používán například benchmarking. Jakmile je zřejmé, jaká zlepšení jsou jednoznačně očekávána jsou následně srovnávána s aktuální hodnotou úrovně výkonu. Toto srovnání je pak definováno jako „gap analysis“ – „diferenční analýza“. Uvedený druh analýzy je v reálu používán jako opěrný bod pro strategický a nebo i operativní plánování.²

² Zdroj http://en.wikipedia.org/wiki/Gap_analysis [04.01.2010]

➤ výběr a získávání zaměstnanců

- Činnost orientovaná vně organizace, její dobré zvládnutí ovlivňuje i tvář organizace ve vnějším prostředí. Zajišťuje zaplňování volných pozic z externích a nebo interních zdrojů. V rámci této činnosti je prováděno i zařazování pracovníků včetně následného hodnocení ve zkušební lhůtě.

➤ rozvoj a vzdělávání zaměstnanců

- Rozvoj je definován jako rozšiřování specializovaných dovedností u vytipovaných jedinců v organizaci. Vzdělávání pak jednorázové či pravidelné školení zaměstnanců. Oba procesy navazují na Plánování lidských zdrojů, někdy jsou rozvíjeny i po Hodnocení zaměstnance, kdy jsou určeny slabé stránky a potenciály k zlepšení v rámci školicích programů.

➤ odměňování a péče o zaměstnance

- Odměňování zaměstnanců je silným motivačním prvkem. Optimální nastavení dokáže sladit výkon pracovníka s vynaloženými náklady. Odměňování není pouze mzdovou – finanční otázkou, ale pokrývá i poskytování ostatních zaměstnaneckých výhod. Péče o zaměstnance lze definovat jako zákoně podmíněnou dle Zákoníku práce 262/2006 Sb., § 224 – 247 a nebo nad rámec zákonných podmínek v rozsahu standardů firemní kultury

➤ personální administrativa

- Pokrývá správu zaměstnaneckých dat, jejich zaznamenávání a uchovávání, monitorování a aktualizaci potřebných personalistických úkonů a to vše v souladu se zákonnými požadavky

➤ personalistický reporting

- Poskytuje konkrétní informace z oblasti řízení lidských zdrojů i s komentářem. Tyto informace slouží jako podklad k dalšímu rozhodování managementu v personálních otázkách. Mapuje trendy a stav řízení lidských zdrojů v organizaci dle specifikovaných ukazatelů, těmi jsou například: vývoj nemocnosti, mezd, fluktuace, stav školení, zlepšovateľské hnutí a jiné.

1-2 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Kontinuální vzdělávání a rozvoj pracovníků je jednoznačnou podmínkou fungování organizace na současném turbulentním trhu. Stále jsou objevovány nové poznatky a nové technologie. Z tohoto důvodu již získané dovednosti a znalosti zastarávají. Proměny trhu zboží a služeb, jako výsledek proměnlivosti lidských potřeb, nutí firmy a jejich zaměstnance pružně reagovat. Stále častější vnější změny ovlivňují i tlak na organizační změny uvnitř organizace a schopnost jednotlivce se flexibilně přizpůsobit. Všeobecné zvyšující se požadavky orientace všech procesů na zákazníka, se samozřejmým tlakem na kvalitu, jsou další oblastí potřeb pro setrvalé vzdělávání. Mění se prostředí vyžaduje i změny v řízení personálu a organizaci práce. Péči o rozvoj a vzdělávání zaměstnanců firma buduje svou dobrou image a získává tím určitou výhodu na trhu práce. Neustálý proces vzdělávání a cílený rozvoj zaměstnanců od managementu po obslužný personál se ukazuje jako nadále nezbytný nástroj pro zvyšování výkonu, snižování nákladů a celkové získávání konkurenční výhody organizace. Je určitou samozřejmostí, že moderní firmy mají vypracovanou vlastní koncepci vzdělávání. V případě automobilového průmyslu je tento fakt požadován i v rámci užívaných standardů norem ISO či VDA.

1-2-1 Vzdělávací a rozvojové aktivity

Pro formování pracovních schopností zaměstnance jsou důležité tři oblasti. První z nich je oblast všeobecného vzdělávání, které je pod státní správou. Ovlivňuje tedy sociální rozvoj jedince a je zdrojem základní orientace ve společnosti. Druhou je oblast odborného vzdělávání, jde o profesní přípravu s již specifickými oblastmi formování jedince. V této

oblasti jsou prvním krokem specializace v rámci základních příprav na povolání, což jsou většinou ještě aktivity odborných škol. Následuje orientace, doškolování a přeškolení a to již v rámci organizace. Třetí oblastí je oblast rozvoje či další rozšiřování kvalifikace zaměstnanců, napomáhá tak k přizpůsobování potřeb měnícího se prostředí.

➤ Orientace

Je pokud možno rychlé a přitom efektivní uvedení zaměstnance na pracovní místo včetně informací o standardech chování a vztahů ve společnosti, předání specifických dovedností, informací a znalostí potřebných pro řádné vykonávání přiřazené pracovní činnosti.

➤ Doškolování

Znamená prohloubení kvalifikace, odborných znalostí v rámci pracovní pozice. Tato činnost koresponduje s nutností přizpůsobit se technickým či technologickým změnám. Doškolování, které kopíruje trendy poslední doby, zvyšuje hodnotu zaměstnance na trhu práce a přínos pro organizaci.

➤ Přeškolení

Následuje při změně pracovní pozice a nutnosti zařadit pracovníka na pozici novou. Přeškolení je prováděno v rámci organizace a nebo v případě hromadných změn v pracovních pozicích i státem. Tak jak tomu bylo po kolapsu sklářského či hutního průmyslu v Čechách.

➤ Rozšiřování kvalifikace

Pokrývá aktivity k rozšíření dovedností a znalostí nad rámec těch nezbytně nutných k řádnému zvládnutí pracovní pozice. Poskytované informace jsou spíše prostředkem dalšího rozvoje zaměstnance a jeho potenciálu.

Rozšiřování kvalifikace pracovníka je činností, kterou má ve své režii zaměstnavatel. Tento krok bývá součástí péče o zaměstnance. Jelikož zaměstnavatel investuje, probíhá samozřejmě kontrola účinnosti vložených investic. Specifický vzdělávací model mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem je takzvaná kvalifikační dohoda, která ustanovuje závazek na straně

zaměstnavatele umožnit nebo i finančně pomoci s rozvojem kvalifikace. Na druhé straně se zaměstnanec zavazuje setrvat po určitou sjednanou dobu v zaměstnání. Uzavření kvalifikační dohody musí být písemné, dále musí obsahovat druh kvalifikace, způsob rozvoje, závaznou dobu setrvání u zaměstnavatele a celkové vyčíslení nákladů, které zaměstnanec uhradí v případě porušení dohody.

1-2-2 Plánování vzdělávání zaměstnanců

Plánování vzdělávání pracovníků je aktivita vázaná na koncepci organizace a vychází z podkladů poskytnutých vedením, nadřízeným a nebo i samotným pracovníkem. Zdrojem potřeb bývá závěr z pravidelného pohovoru se zaměstnancem, kde jsou potřeby jasně definovány a vzájemně odsouhlaseny.

V obecné rovině je pro vypracování plánu školení nutné jasné stanovení obsahu školení, určení cílové skupiny a zvolení způsobu provedení školení. Vybrat metodiku a školitele, časový harmonogram a také místo konání. Rozhodnout o nákladech na školení a v neposlední řadě o způsobu vyhodnocení účinnosti školení. Postup v úvahách při tvorbě plánu vzdělávání je zobrazen v obrázku 1, jako soubor otázek k zodpovězení.

Obrázek 1 - Schéma podnětných otázek při vzniku plánu vzdělávání



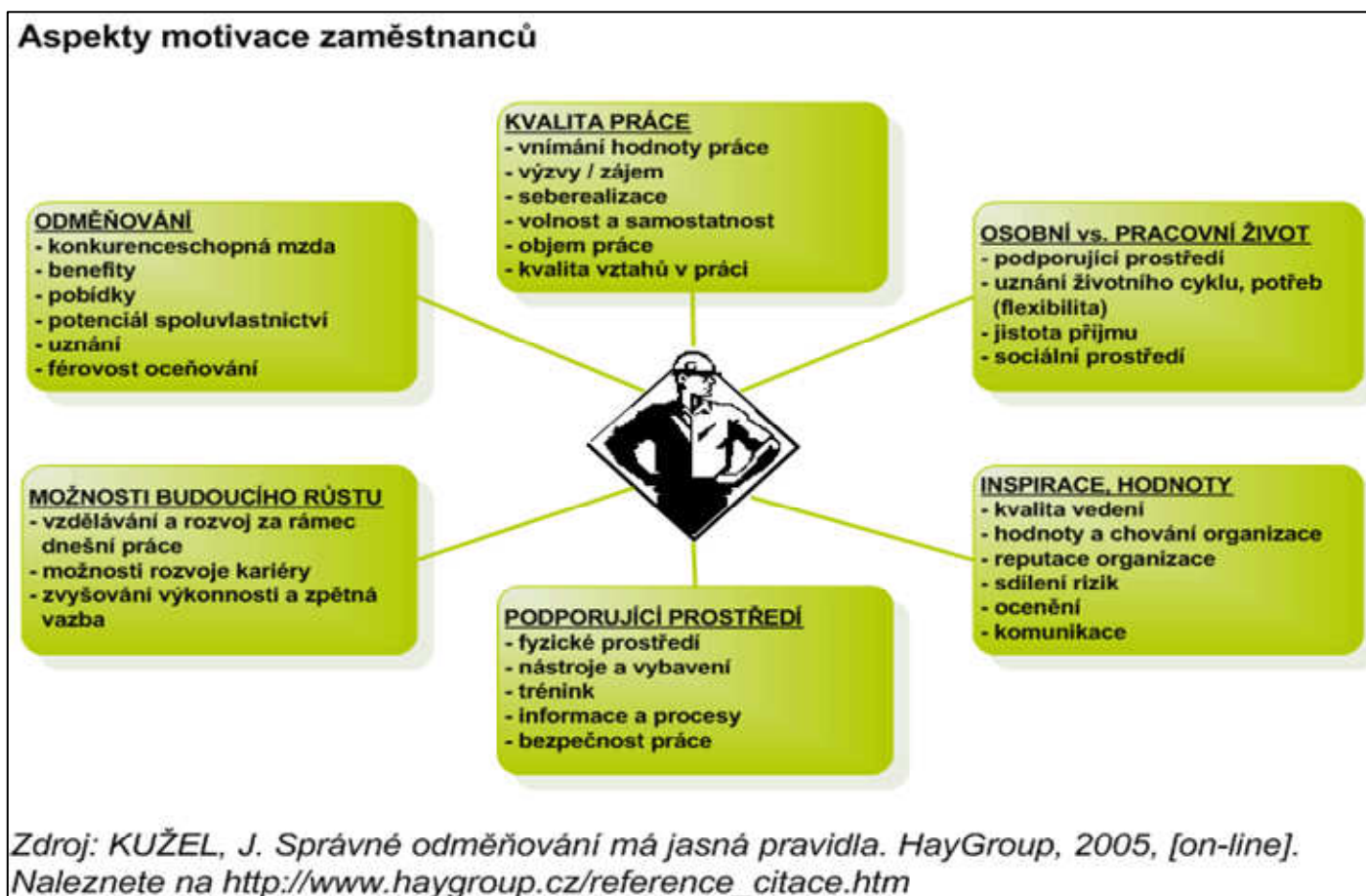
Zdroj: Upraveno autorem podle KOUBEK, J., Řízení lidských zdrojů. 3.vyd. Praha: Management Press, 2006. s.250. ISBN 80-7261-033-3

Pro zajištění konečné efektivity by mělo vzdělávání, tak jako i jiné procesy v organizaci, podléhat následujícímu schématu:

- tvorba organizačních a finančních podmínek vzdělávání
- tvorba popisu pracovního místa
- stanovení cílové skupiny vzdělávání
- detekování potřeb vzdělávání
- příprava a plánování výcviků
- vlastní uskutečňování rozvoje a vzdělávání
- vyhodnocení rozvoje pracovníků a efektivity vzdělávání

1-3 Motivace pracovníků

Obrázek 2 – Aspekty motivace zaměstnanců



Jednou z úloh vedoucího pracovníka je motivovat své podřízené k co nejlepším výkonům. Současné trendy v moderní personalistice a jejich přirozené osvojování ve firemní kultuře většiny současných společností zapříčinila všeobecné povědomí o základních teoretických motivačních mechanismech. Pokud však chceme pochopit principy motivace, je třeba se orientovat v psychologii člověka. Podstata psychologického náhledu na problematiku motivace je v hledání zákonitostí a příčin lidského jednání. Pokud tedy má-li být někdo efektivně motivován, musí být zcela pochopeny jeho touhy. Pro vysvětlení motivačních principů existuje několik teorií a přístupů.

1-3-1 Maslowova hierarchická teorie potřeb - Maslowova pyramida

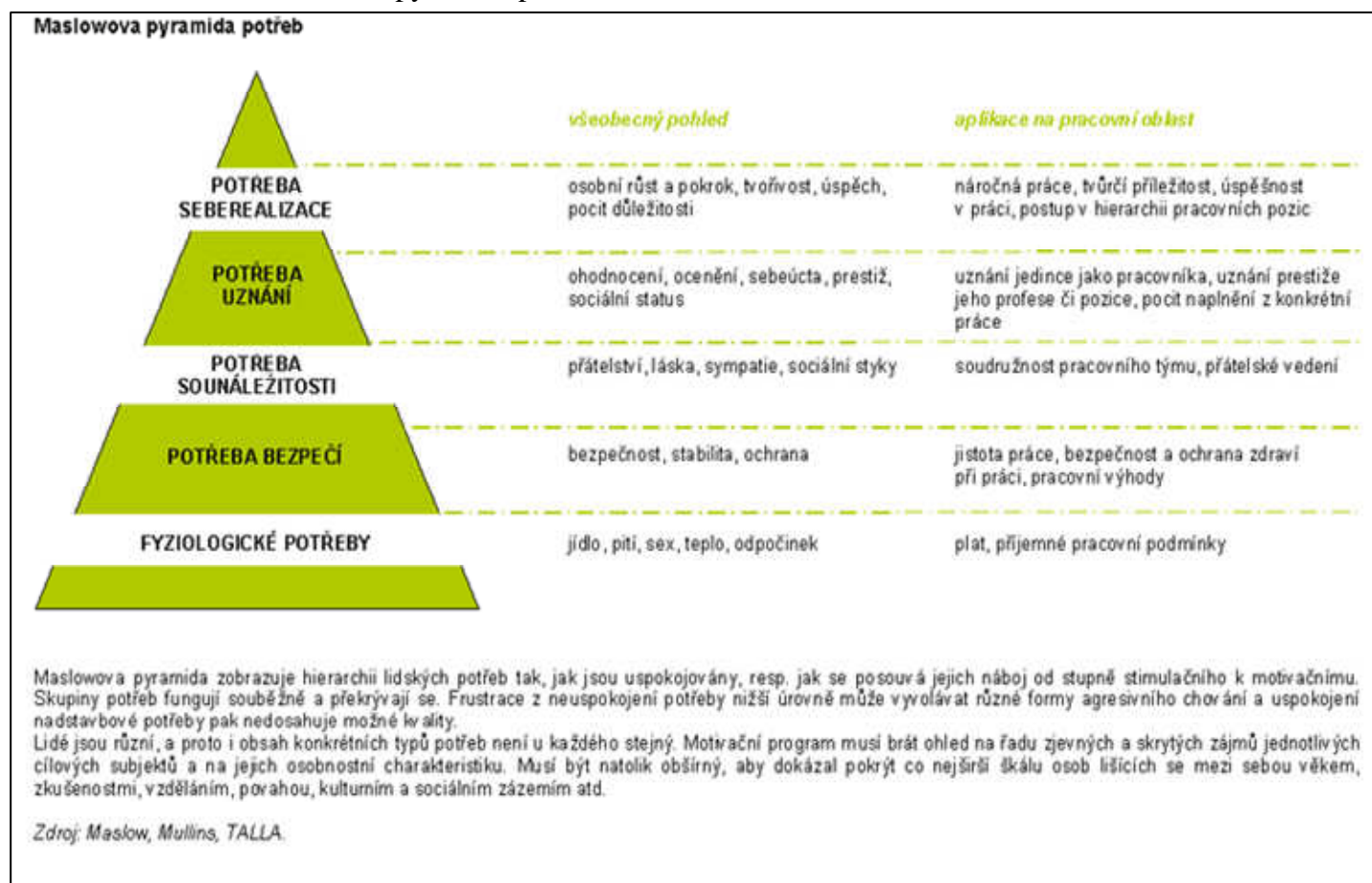
Maslowova teorie potřeb je nejznámější teorií motivace, i když má své odpůrce a kritiky je brána jako základ pohledu na motivační prvky ovlivňující člověka. Teorie předpokládá, že

lidé jsou vnitřně poháněni touhou dosáhnout vrcholu svého potenciálu, avšak k jemu dosažení je nutno projít určitým daným vývojem.

Teorie tvrdí, že lidstvo je motivováno potřebami srovnanými do určité hierarchické struktury. Tyto potřeby Maslow rozdělil dle jejich důležitosti na: základní lidské potřeby (biologické), potřeba jistoty a bezpečí, sociální potřeby, potřeba úcty a uznání, estetické potřeby a sebeuspokojující potřeby.

Nejprve jsou člověkem uspokojovány ty nejzákladnější lidské potřeby, které jsou dány podstatou přizítí druhu. Teprve pokud jsou tyto uspokojeny, tak se člověk snaží o naplňování vyšších neuspokojených a do té doby nepodstatných potřeb. Právě z tohoto důvodu, pokud je detekován nedostatek v nižších úrovních hierarchie, se člověk nebude zabývat vrstvami vyššími a vrátí se nazpět k uspokojení potřeb základních.

Obrázek 3 – Maslowova pyramida potřeb



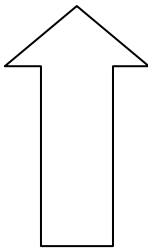
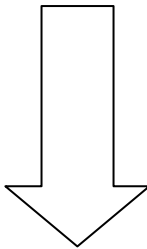
1-3-2 Herzbergova dvoufaktorová teorie

Herzbergova teorie doplňuje Maslowovu hierarchickou teorii. Podle této teorie existují na pracovišti dva fenomény ovlivňující motivovanost pracovníků. Absence prvního způsobuje nespokojenost, ale jeho přítomnost nepřináší spokojenost. Druhý faktor pak nezpůsobuje nespokojenost, ale jeho přítomnost spokojenost vyvolává. První z faktorů nazval hygienickými faktory a druhou pak motivačními.

- **Hygienické faktory:** přítomnost těchto faktorů přímo nezpůsobuje spokojenost, ale jejich absence vyvolává negativní emoce (např. firemní benefity, vztahy s podřízenými a nadřízenými, plat...).
- **Motivační faktory:** jejich absence nevede k nespokojenosti, ale jejich přítomnost dlouhodobě zvyšuje dobrý pocit (např. úspěch, uznání, uspokojení z práce, důvěra, osobní rozvoj ...).

Dle této teorie by měli vedoucí pracovníci motivovat své podřízené skrze motivační faktory, přičemž eliminování rozladění pracovníků skrze uspokojení hygienických potřeb je jednoduše základ. Hygienické faktory nejsou tedy brány samy o sobě jako dlouhodobě motivační.

Obrázek 4 – Herzbergova dvoufaktorová teorie

MOTIVÁTORY		HYGIENICKÉ FAKTORY	
	Spokojenost	Přítomnost	Přítomnost
		Úspěch	Kultura podniku
		Uznání	Odborný dozor
		Práce sama	Vztahy na pracovišti
		Pravomoc	Mzda/plat
		Postup	Pracovní podmínky
			Jistota práce
			Osobní život
Neutrální stav	Nepřítomnost	Nepřítomnost	

Zdroj: Upraveno autorem podle KOUBEK, J., Řízení lidských zdrojů. 3.vyd. Praha: Management Press, 2006. s. ISBN 80-7261-033-3

1-3-3 Vroomova teorie očekávání

Tato teorie pracuje s tím, že každé konání vedoucí k dosažení určitého cíle je iniciováno motivační silou. Pakliže jsme nabyli přesvědčení o atraktivnosti a dosažitelnosti cíle, včetně cesty k jeho dosažení, pak v rámci svého chování upřednostňujeme to, které má samo o sobě největší motivační sílu. Motivační síla je dána třemi faktory:

- **Valence:** jak dalece je cíl přitažlivý
- **Instrumentalita:** přesvědčení, že když se budeme chovat definovanými způsoby, cíle dosáhneme
- **Expectancy:** důvěra v to, že jsme schopni chovat se způsoby, které vedou k cíli

Při uplatnění v praxi to znamená pracovat s následujícím přesvědčením:

- cíl je žádoucí
- cíl je dosažitelný
- cíl je dosažitelný pro konkrétní danou osobu
- způsob pro dosažení cíle je etický a vhodný
- konkrétní daná osoba si cíl zaslouží.

1-3-4 Adamsova teorie rovnováhy

Dle této teorie si sami pracovníci v rámci srovnatelných tržních měřítek srovnávají vložené úsilí do vlastní práce a skutečný užitek z této činnosti. Vkladem je například čas, úsilí, angažovanost a užitek finanční odměny, uznání, jistota, rozvoj osobnosti a tak dále. Pokud mají lidé vnitřní přesvědčení, že vstupy – úsilí není řádně vyváženo s výstupy, pak se pracovníci stávají demotivovanými a dle této skutečnosti se zařídí. Hledají zlepšení nebo dokonce změnu, potažmo redukují vklady do své pracovní činnosti.

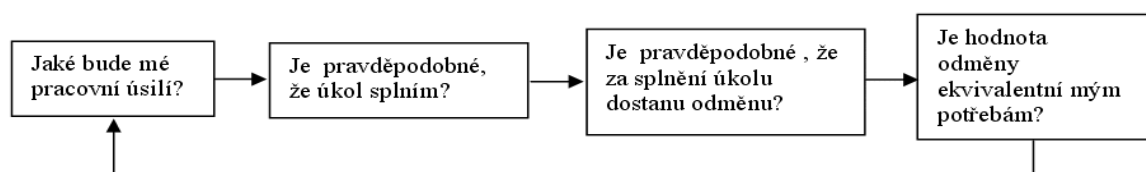
Pocit vyváženosti vstupů s výstupy motivuje zaměstnance v pokračování činnosti při nezměněné úrovni vstupů. V případě, že pracovník nabude dojmu, že je přeceněn, má volbu

jednoduše navýšit své pracovní úsilí a nebo se může uchýlit k přehodnocení svých vstupů na vyšší úroveň tak, aby odpovídaly reálné vykonávané práci. Vstupy se tedy skutečně vůbec nezvyšují.

Tato teorie pracuje s názorem, že pracovníci jsou schopni jednotlivé vstupy a výstupy počítat podle vnitřní hodnoty. Lze tedy kompenzovat „negativní“ atribut, například pracovní kolektiv ne zcela fungující lze vykompenzovat pocitem jistoty.

Je zcela zřejmé, že vnímání vstupů i výstupů je absolutně individuální záležitostí. Určujícím rozdílem jsou individuální hodnoty, které mají původ nejenom v sociálních, biologických a situačních dispozicích jednotlivce. Záležitost ovlivňující vnitřní vnímání hodnoty může být také určitá deformace v pocitovém vnímání jak vstupů, tak výstupů, která souvisí s nedostatkem informací. Příkladem mohou být rozdílné přístupy k poskytnutí mobilního telefonu, kde jeden ze zaměstnanců tento benefit vnímá jako nárokovou věc k pracovní pozici, kdežto druhý jako součást ocenění předvedeného pracovního výkonu.

Obrázek 5 – Adamsova teorie rovnováhy



Zdroj: http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=85&Itemid=69 [20.3.2010]

1-3-5 Skinnerova teorie pozitivního posílení

Idea této teorie je v základní myšlence – „Důsledky chování ovlivňuje chování.“

Základní pravidla důsledků:

- důsledky poskytující odměny - posilují chování
- důsledky poskytující tresty - chování oslabují
- důsledky neposkytující ani tresty či odměny - chování utlumují

V praxi to znamená, že pokud chceme určité chování posilovat – zintenzivnit, udělat ho pravděpodobnějším, zvýšit výskyt - pak za něj poskytujeme odměnu. Pokud však chceme určité chování oslabit – méně intenzity, méně pravděpodobnosti, snížit výskyt – realizujeme trest. Jestliže preferujeme, aby určité chování postupně zmizelo, bylo utlumováno, tak mu jednoduše nevěnujeme pozornost. Pak je tedy zřejmé, že chování, které se nám osvědčuje opakujeme, a to co nemá žádný výsledek opětovně nezkoušíme.

Tato teorie je teorii patřící do oblastí funkcionalistických. Popisuje fungování věcí, ale bez návodu jak to vlastně celé funguje, jak a co přesně oslabuje či posiluje zvolené chování. Aplikace v praxi je ponejvíce realizovaná metodou pokus-omyl, opět v rozsahu individuálního přístupu.

Použití v praxi má ještě další komplikace:

- zdroje posílení chování pro jednotlivce mohou být zdroje oslabení pro druhého
- chování může být osvojené pouze účelově k dosažení odměny, bez skutečné interní změny a s opravdovým ztotožněním se s módem chování
- následky trestů, ať už jsou oprávněné či nikoli, mohou s ohledem na míru použití zanechat dlouhodobé negativní efekty, jako například demotivaci. Jde o jasné stanovení požadovaných pravidel chování, tak aby si je pracovník nemohl různě vysvětlovat a tím nevnímal případné tresty jako „nespravedlivé“

1-3-6 McClellandova teorie získaných potřeb

Tato teorie je známá také jako teorie osvojených potřeb či teorie tří potřeb. Základem je přesvědčení, že lidé mají vnitřní potřebu někam patřit, něčeho dosáhnout a jako třetí – potřebu pocitu moci. Rozdíly jsou dány pouze tím, jaké vnitřní hodnoty a priority jedinec vyznává.

Za těchto předpokladů tedy základní rozdělení:

Achiever – jedinec, kterého prioritou je něčeho dosáhnout. Přirozeností je oslňovat okolí a zároveň tento jedinec velmi kvituje následné kladné oceňování. Paradoxně se vyhýbá výzvám s jistou hodnotou rizika a nebo s nepatrným ziskem, aby neohrozil své ego případným neúspěchem.

Affiliation seeker – člověk s tendencí někam patřit. Hlavním hnacím motorem tohoto jedince je snaha vyhledávat a žít ve více méně harmonických vztazích s ostatními jedinci. Je velmi přizpůsobivý a vyhledává spíše kompromisy.

Power seeker – u této osobnosti je největší potřebou pocit moci. Základem je potřeba jednoduše ovládat jiné jedince a nebo skrze ně dosáhnout daného cíle. To co tyto jedince naplňuje není ani ocenění či uznání, ale souhlas.

Pro praktický život je velmi výhodné vědět, jakými sklony oplývá jedinec sám a zároveň i jeho nejbližší a to nejen pracovní okolí. Pro řízení pracovního kolektivu je pro protřelého vedoucího samozřejmostí budování vyváženého pracovního týmu, nejenom s ohledem na profesní profil, ale i s ohledem na profily osobnostní, kde může slabé stránky určitých dispozic vyrovnat vhodný výběr spolupracovníků.

2 – Obecné důsledky hospodářských změn na personální politiku firem

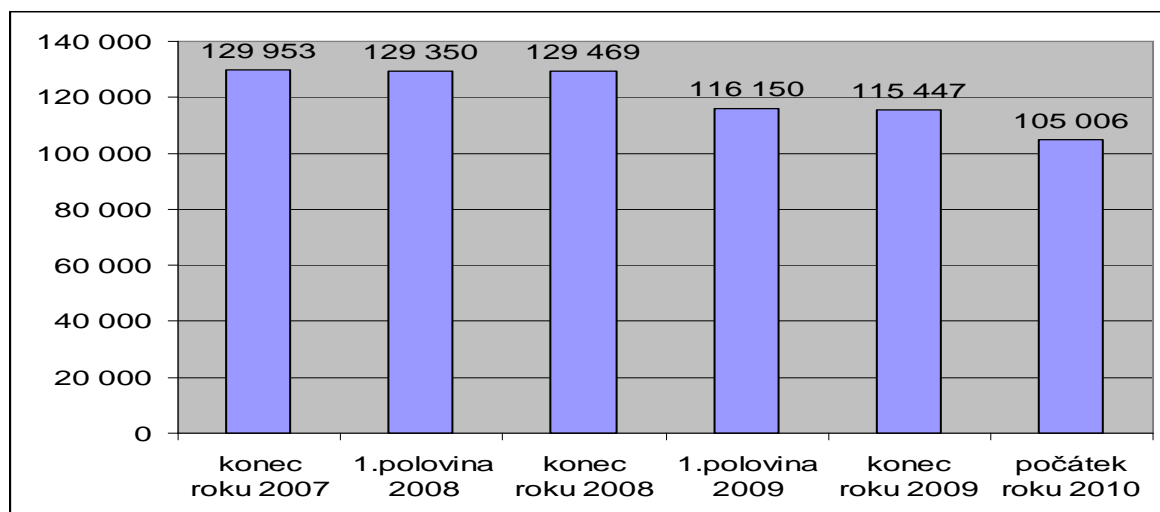
Tak jako všechna odvětví dotčená hospodářskými změnami, bez ohledu na momentální stav hospodaření jednotlivých podnikatelských subjektů, snižují náklady. Je snahou personálních přístupů velkých i malých společností zefektivnit svou činnost a maximálně eliminovat komplexní položky na straně nákladů na personál. Co se jeví jako velmi důležité a s ohledem na ekonomické zdraví podnikatelského subjektu, nezbytné, je právě poměr mezi „úsporami“ na personálních činnostech na straně jedné a zároveň zachování toho nejlepšího uvnitř společnosti – firmy na straně druhé.

Velkým hráčem, který vstoupil do „přirozené“ selekce či rekvalifikace personálu po poklesu objednávek zákazníků, uvažujeme-li o automobilovém průmyslu, byl v mnoha případech stát. S vírou pouze krátkodobého propadu realizoval diskutované a diskutovatelné dotační programy, které v případě států většinově orientovaných na výrobu automobilů byly skutečně jednostranné a vystavily odvětví bez spojení na automobilový průmysl do nevýhody.

Pro komplexní zmapování příčin podmíněných změn personální práce a následných aktivit, které byly vyvolány globálními ekonomickými změnami, nahlédneme do údajů z databanky Sdružení automobilového průmyslu, které v současnosti sdružuje v České republice celkem 155 firem, s celkem 105.006 zaměstnanci může takto sloužit jako reprezentativní vzorek vývoje našeho v současnosti klíčového průmyslu.

Skutečnost je taková, že meziroční snížení stavu pracovníků v uvedeném sdružení je v roce 2009 o více jak 10,5% v porovnání s rokem 2008, což v absolutní hodnotě znamená 12.452 osob. Přičemž razantní snížení o 11.797 pracovníků bylo realizováno v prvním pololetí roku 2009. Konec roku 2008 byl totiž ještě živěn vírou v krátkodobý ekonomický problém, který se sám rychle přežene. Celkový pokles avšak byl celkem 25.148 pracovníků, což je spjato se změnou členské základny uvedeného sdružení. I tato skutečnost vypovídá o vynucených změnách v přístupu, jak k procesům uvnitř firmy, tak i k činnostem orientovaným navenek. Firmy ukončily členství na základě výpovědi, či ukončením činnosti, respektive zahájením insolventního řízení. Pokles stále pokračuje. Graf 1 popisuje vývoj počtu zaměstnanců ve Sdružení automobilového průmyslu od konce roku 2007.

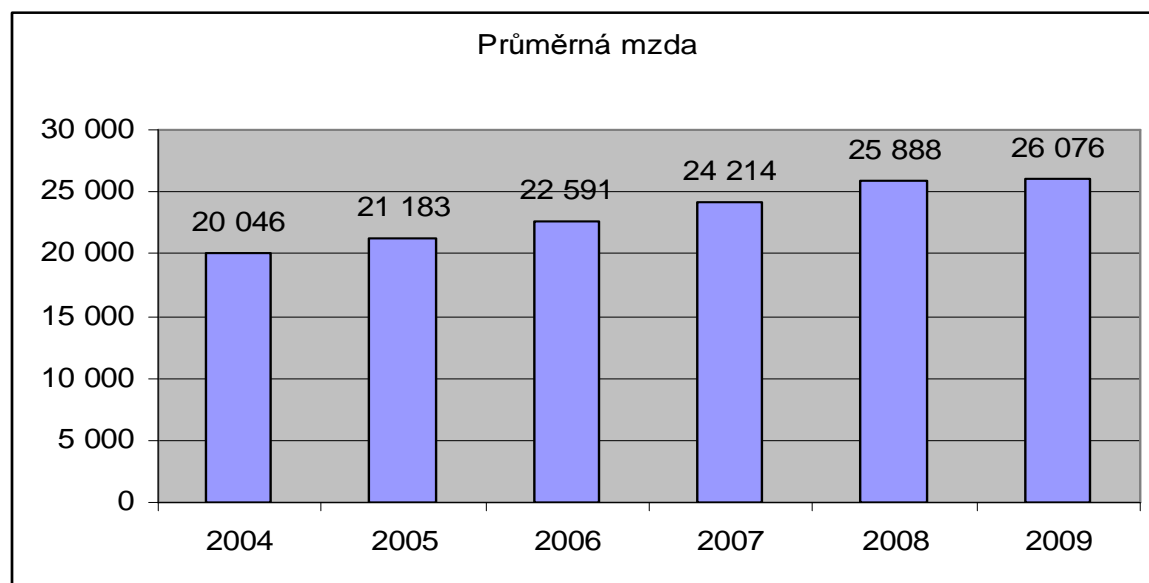
Graf 1 – Vývoj počtu zaměstnanců ve firmách Sdružení automobilového průmyslu



Zdroj: Údaje z databanky sdružení AP, aktualizace 2, 1.3.2010, Praha

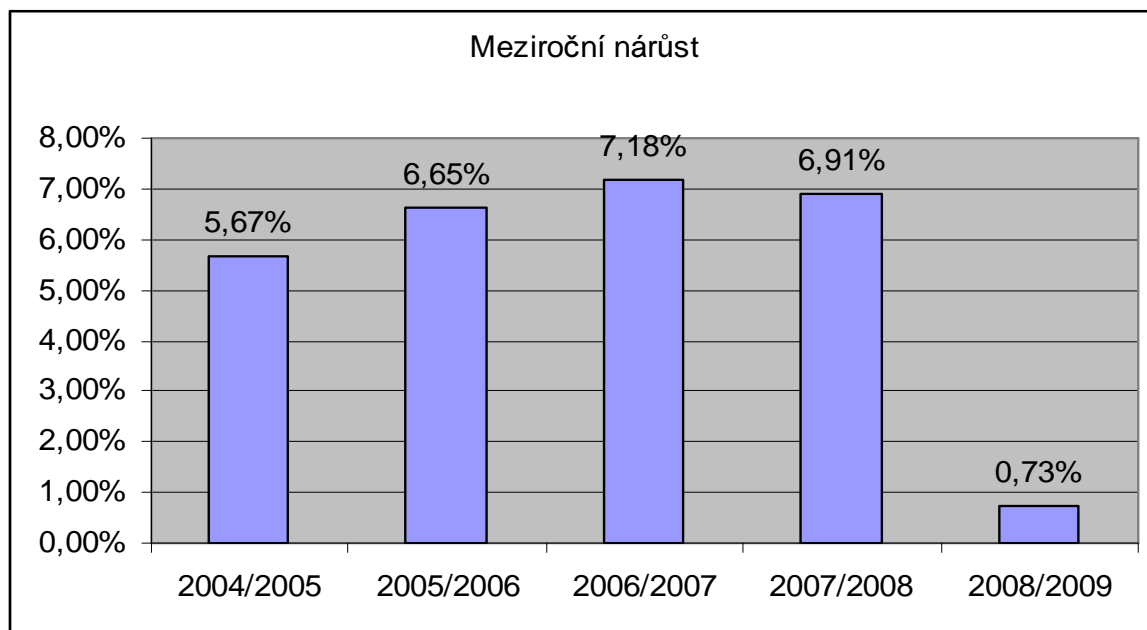
Druhým sledovaným, a s ohledem na silnou motivační složku velmi důležitým atributem, je samozřejmě vývoj mezd. Jak je uvedeno v Grafu 2 a v Grafu 3, je patrná snaha firem „zbrzdit“ nárůst mezd v souladu s maximální snahou šetřit nejenom mzdové náklady. I když je zde deklarován určitý absolutní nárůst mzdy, v některých firmách byly ve skutečnosti mzdy snižovány, což je samozřejmě krok vnímaný ze strany i uvědomělého zaměstnance z dlouhodobého hlediska přinejmenším rozpačitě.

Graf 2 – Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy ve firmách Sdružení automobilového průmyslu



Zdroj: Údaje z databanky sdružení AP, aktualizace 2, 1.3.2010, Praha

Graf 3 – Meziroční nárůsty mezd ve firmách Sdružení automobilového průmyslu



Zdroj: Údaje z databanky sdružení AP, aktualizace 2, 1.3.2010, Praha

Z uvedených dat by se mohlo zdát, že vzniká standardní situace převisu nabídky práce ze strany zaměstnanců nad poptávkou po práci ze strany zaměstnavatelů. Mzda začíná pomaleji růst, či dokonce v některých případech klesat a zaměstnanci jsou uvolňováni. Situace je však taková, že personální zdroje musí být daleko efektivněji využívány, protože objem požadované práce ve skutečnosti zůstává u některých firem přinejmenším stejný, často však i roste. Hlavním důvodem je stále hlubší diferenciací požadavků zákazníka a tím i rozšiřování portfolia výrobních programů. Výrobní dávky jsou menší, nové projekty jsou rozdrobené, ale všechny činnosti zůstávají a musí být podchyceny. Ze strany technických pracovníků se jedná o objem přípravných a udržovacích činností, které jsou tak jako tak nutné ke každému jednomu projektu. Ze strany přímých dělníků o zvýšení nároků na znalosti, pozornost a flexibilitu. Péče o zaměstnance musí být proto intenzivnější s důrazem na pochopení a určení cesty vzájemné reciprocity mezi firmou a zaměstnancem.

Dalším pohledem přibližujícím vývoj ekonomiky v roce 2009, potažmo v přímé závislosti vývoj zaměstnanosti, přibližuje Výběrové šetření o pracovních silách, které je publikováno Eurostatem v rámci Evropské unie. V rámci České republiky je sledování prováděno Českým statistickým úřadem. Základním pravidlem pro sledování zaměstnaných je podmínka patnácti let a odpracování minimálně jedné hodiny za mzdu v referenčním týdnu. Výběrový soubor za

Českou republiku obsahoval padesát devět tisíc respondentů a tyto výsledky byly vztaženy na celkovou populaci České republiky.

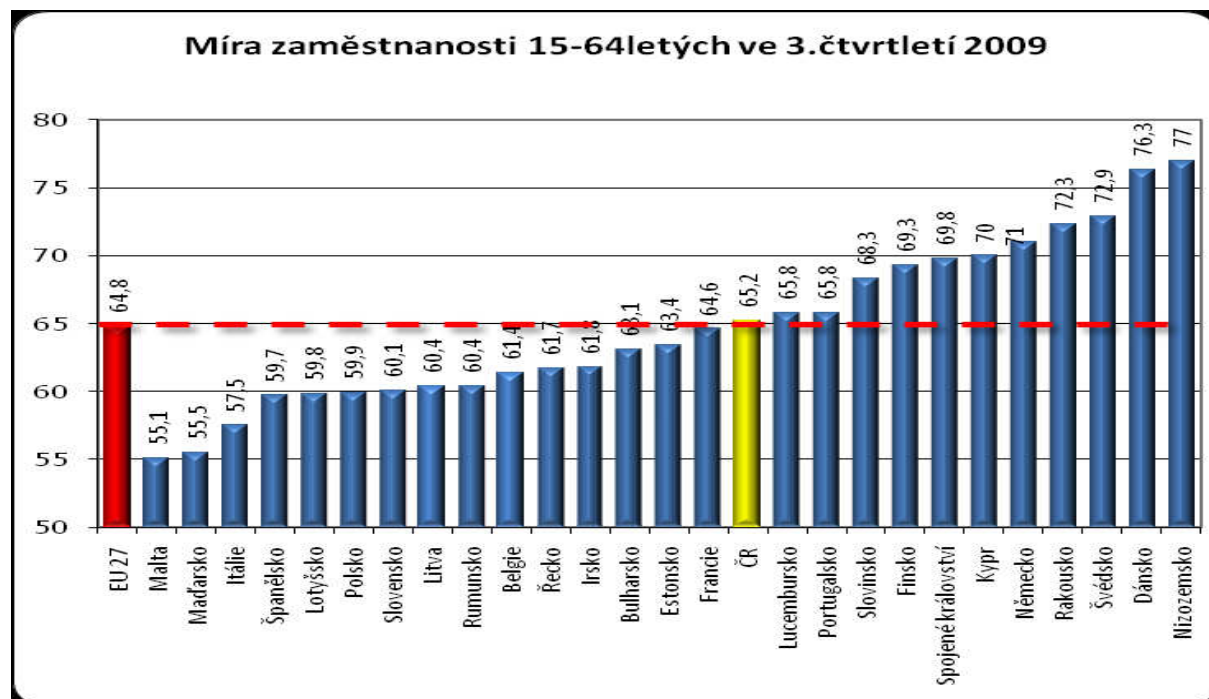
Výsledkem ze zasedání Evropské rady z Lisabonu roku 2000 a ze Stockholmu roku 2001 bylo stanovení cíle celkové míry zaměstnanosti v rámci Evropské unie na hodnotu nejméně 70%, přičemž tato hodnota měla být pro ženy nejméně 60% a pro osoby starší věku padesát pět let nejméně 50%.

Jak ukazuje Graf 4, Česká republika se pohybuje velmi mírně nad celkovým průměrem v rámci Evropské unie, avšak více jak pětiprocentní ztrátou oproti plánované míře zaměstnanosti.

Důležitým ukazatelem je, s ohledem na sledovaný vývoj ekonomiky, meziroční změna v míře zaměstnanosti. V Grafu 5 je popsán patrný vývoj ekonomiky posledního roku, naprostá většina států Evropské unie zaznamenala značné snížení podílu zaměstnaných na celkovém objemu obyvatelstva. V rámci EU 27 byl realizován propad v meziroční míře zaměstnanosti o 1,5%, největší propad zaznamenalo Lotyšsko, následováno pobaltskými sousedy, velký propad zaznamenalo také Španělsko a Irsko.

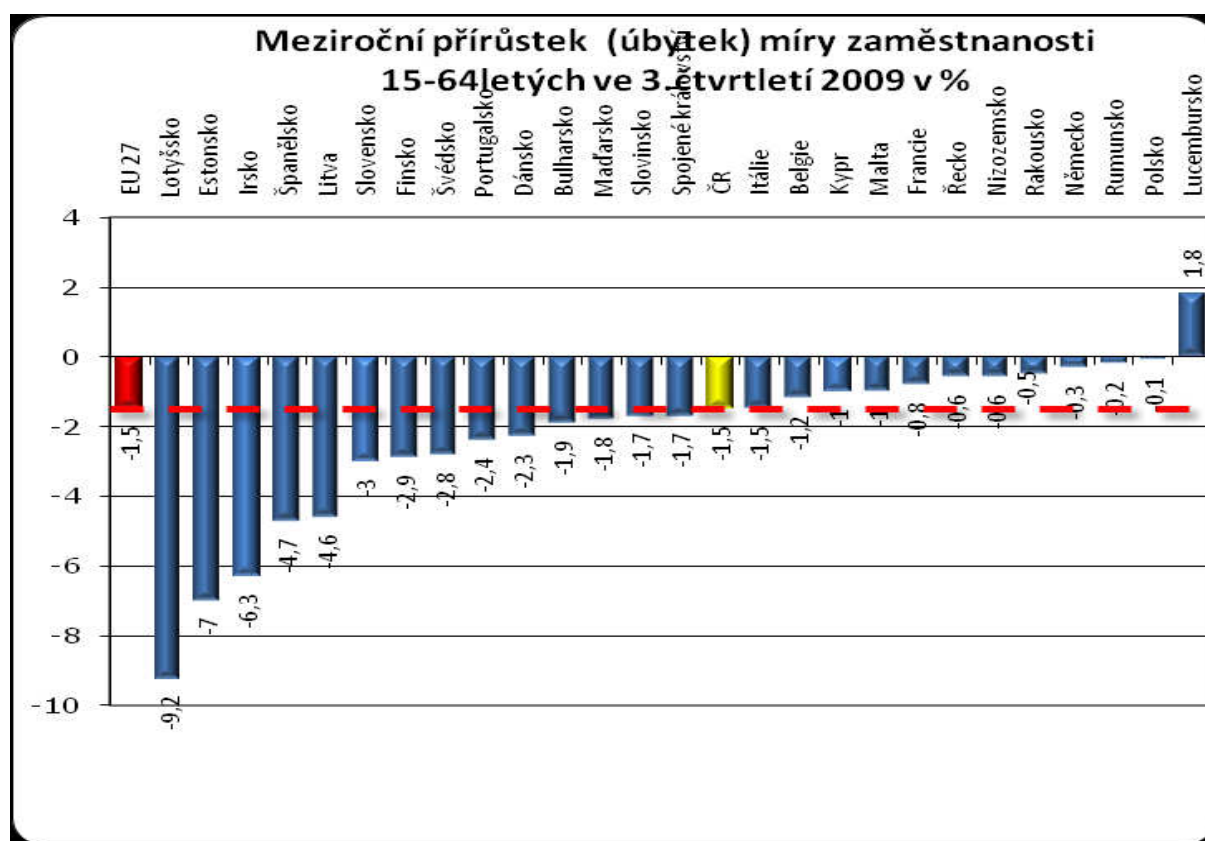
Česká republika se opět pohybuje na pomezí průměru hodnot celé Evropské unie.

Graf 4 – Míra zaměstnanosti 15 až 64letých ve 3.čtvrtletí 2009



Zdroj: <http://www.spcr.cz/statistika/vsps.htm> [3.3.2010]

Graf 5 – Meziroční úbytek míry zaměstnanosti 15 až 64letých ve 3.čtvrtletí 2009



Zdroj: <http://www.spcr.cz/statistika/vsps.htm> [3.3.2010]

Jako další atribut dokreslující současnou situaci a následky změn posledních období může posloužit Manpower Index trhu práce.³ Tento index je stanoven tak, že od procenta zaměstnavatelů, kteří předpokládají nárůst pracovních sil, odčítáme procento zaměstnavatelů, kteří na druhé straně očekávají pokles. Hodnota tohoto indexu může být jak kladná tak i záporná. Sledovaný vzorek zaměstnavatelů je sedm set padesát a index samotný hledí kupředu.

Výsledek šetření pro druhé čtvrtletí je jistá stagnace v náborových aktivitách. Ze sledovaného počtu 750 respondentů udaly celá 4%, že nárůst pracovních sil očekávají, 9% očekává reálné snížení a zbylých 86% dotázaných nepředpokládá žádnou změnu.

Jak je patrné v Tabulce 1 a Grafu 6, Čistý index trhu práce pro druhý kvartál roku 2010 vykazuje pro Českou republiku zápornou hodnotu – 5%. S ohledem na hodnotu prvního čtvrtletí roku 2010 však mírně vzrostl. Je otázkou, zda-li je to pozitivní ozdravný trend či nikoli.

³ Manpower Index trhu práce Česká republika, výsledky průzkumu – 2.čtvrtletí 2010, Manpower spol. s r.o., 2010

Tabulka 1 – Vývoj Manpower Indexu trhu práce a názoru na vývoj počtu pracovních sil

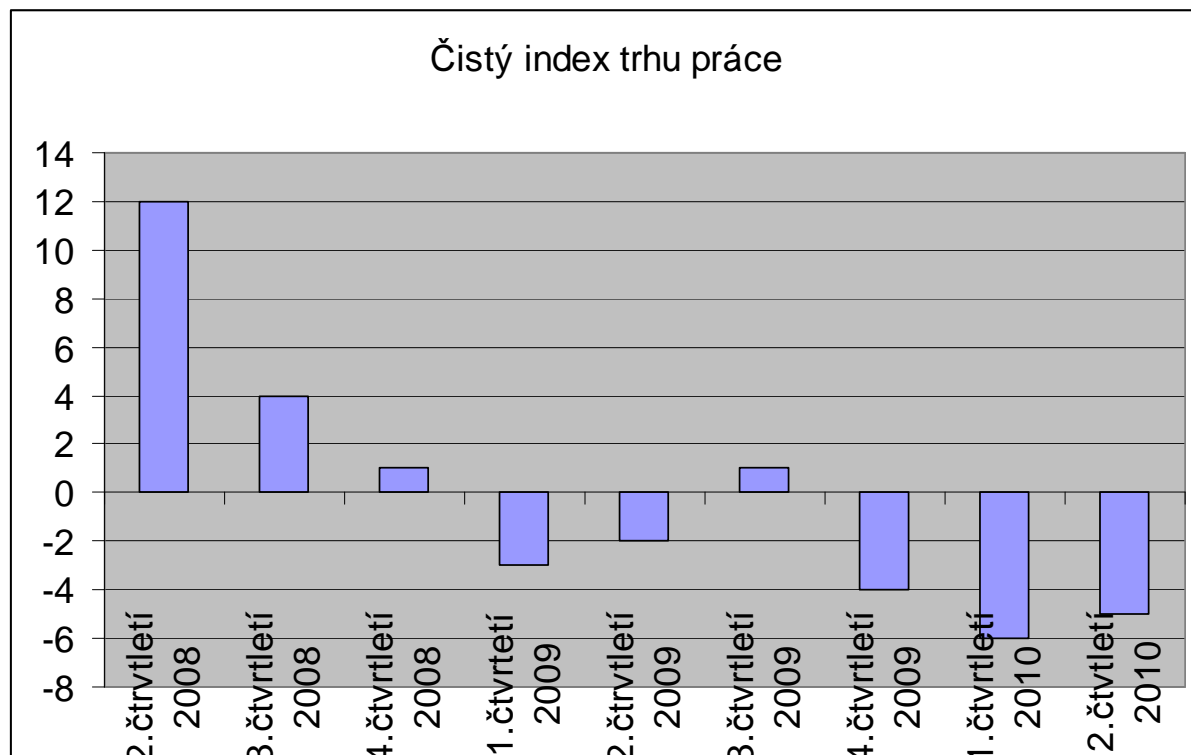
	%				
	Nárůst	Pokles	Beze změn	Neví	Čistý index trhu práce
2.čtvrtletí 2010	4	9	86	1	-5
1.čtvrtletí 2010	3	9	87	1	-6
4.čtvrtletí 2009	3	7	87	3	-4
3.čtvrtletí 2009	6	5	88	1	1
2.čtvrtletí 2009	2	4	94	0	-2

Zdroj: Manpower Index trhu práce Česká republika, výsledky průzkumu – 2.čtvrtletí 2010, Manpower spol. s r.o., 2010

Graf 6 zobrazuje vývoj Čistého indexu od druhého čtvrtletí roku 2008. Je zde zjevný trend snižování pracovních sil počátkem sklonku roku 2008, kdy ekonomické změny zasáhly Českou republiku, který trvá až do současnosti.

Všechny indicie ukazují na to, že „krize“ není zcela zažehnána, očekávání podnikatelských subjektů je jen obrazem skutečné poptávky po jejich produktech. Tlak je a bude stupňován na lidské zdroje, nejdůležitější položku kapitálu společnosti. Na rozvoj efektivnosti a flexibility, která se však bez řádně zvládnuté a koncepční personální práce nedá uspokojivě zvládnout.

Graf 6 – Čistý index trhu práce České republiky



Zdroj: Manpower Index trhu práce Česká republika, výsledky průzkumu – 2.čtvrtletí 2010, Manpower spol. s r.o., 2010

2-1 Změny v systému vzdělávání a rozvoje pracovníků

Jak již naznačuje vývoj chování firem v předchozí stati, postup v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců byl v mnoha ohledech determinován hospodářským vývojem a snahou podniků reagovat plošným snižováním nákladů. Oblast, které se spoření nevyhnulo je samozřejmě a bohužel právě vzdělávání a řízený rozvoj zaměstnanců.

O tom, že z dlouhodobého a střednědobého pohledu spoření na rozvoji zaměstnanců je cesta chybná, je zřejmé. Pokud má osoba fungovat jako pracovník – zaměstnanec, je nutné, aby své dovednosti a znalosti neustále prohluboval a rozšiřoval. Vzdělávání a rozvoj pracovních schopností je v dnešním globalizovaném a turbulentním prostředí celoživotní proces.

Pouhé formální doškolení již v žádném případě nestačí, prosazují se kontinuální rozvojové aktivity orientované na uchopení širšího obsahu dovedností a znalostí, které přesahují rámec právě zastávané pracovní pozice. Samozřejmostí v rámci vzdělávání je formování hodnotových struktur a přizpůsobování zaměstnance podnikové kultuře.

Kontinuální systém rozvoje pracovníků společně s novými informacemi formuje flexibilitu pracovníků a ti jsou dále schopni lépe se orientovat a přizpůsobovat se změnám plynoucích ze současných nároků všedního života zaměstnance.

2-1-1 Zákonná školení

Zákonná školení jsou oblastí, do kterých společnosti musí investovat bez ohledu na ekonomickou situaci. Zákonná školení jsou realizovaná skrze interní specializované pracovníky a nebo externě – specializovanou firmou. Otázka volby mezi těmito dvěma možnostmi jsou samozřejmě náklady a nebo nutnost hlubší specializace dle specifík podnikání. Základními oblastmi, které musí být takto opečovány a jsou legislativně požadovány bez ohledu na typ společnosti, jsou dle Zákoníku práce - bezpečnost práce a také požární ochrana.

Bezpečnost práce

Základem pro uvedené školení je předpis Zákoníku práce. Perioda opakování školení však není legislativně stanovena, doporučená četnost je však obvykle jednou za dvacet čtyři

měsíců. Cílem vlastního kurzu je obeznámit všechny zaměstnance s právními a i dalšími předpisy k zajišťování bezpečnosti a ochrany zdraví při práci – známé také jako zkratka BOZP. Školení je obvykle ukončeno závěrečným testem, dále musí být proveden záznam o absolvování školení zahrnující všechny náležitosti vyžadované legislativou.

Požární ochrana

Základním předpisem pro toto školení je Zákon o požární ochraně a Vyhláška o požární prevenci. Perioda opakování školení je dána vyhláškou a stanovuje školení jednou za třicet šest měsíců pro vedoucí pracovníky a jednou za dvacet čtyři měsíců pro řadové zaměstnance. Cílem je seznámit zaměstnance s právními a ostatními předpisy k zajištění požární ochrany. Školení je opět standardně ukončeno závěrečným kontrolním testem a školení musí být stvrzeno záznamem se všemi náležitostmi požadovanými legislativou.

Další školení, která lze zahrnout do oblasti zákonných jsou tyto:

První pomoc

Základním předpisem je Zákoník práce, opakování není legislativou stanoveno, doporučená perioda je jednou za dvacet čtyři měsíců. Základním cílem kurzu je seznámit zaměstnance se základními principy a postupy při poskytování laické první pomoci. Opět bývá standardem závěrečný test s osvědčením o úspěšném absolvování kurzu.

Práce ve skladu, Práce ve výškách a Obsluha manipulačních vozíků

Všechny tři uvedené kurzy definují specifické činnosti na základě požadavků Zákoníku práce pro oblast bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Teoretická průprava bývá korunována i průpravou praktickou, která definuje specifické konkrétní podmínky u každé jedné organizace a pro každou jednu realizovanou činnost. Je zapotřebí do školení zahrnout i místní rizika, podmínky, dále pak interní pravidla, předpisy, standardizované ochranné pomůcky, návodky a tak dále. Standardem školení bývá opět test a po jeho zdárném zvládnutí i osvědčení o jeho absolvování.

2-1-2 Školení nad rámec zákona

Školení nad rámec zákona jsou obrazem specifických požadavků každého jednoho podnikatelského subjektu. Jejich obsah i forma se liší od společnosti ke společnosti, určitým měřítkem „povinnosti“ realizovat určitý druh školení je příslušnost, či podléhání podniku určitým systémům standardů či norem. Jak již bylo řečeno, smutnou skutečností v rámci úspor ve firmách bývá právě úspora na vzdělávání personálu, což se stává s ohledem na blízkou budoucnost a stále změny ekonomického prostředí přinejmenším neuvážené. Skutečnost je taková, že je nutno stanovit efektivní poměr mezi nákladem na školení a jeho výstupem.

Metodami pro základní diagnostiku potřeb a plánování rozvoje zaměstnanců, které bývají použity:

Assessment centrum

Užívané mimo plánování dalšího rozvoje a vzdělávání zaměstnance také pro zhodnocení vlastního potenciálu pracovníka ve zkoumaných oblastech činností, ale také jako zdroj informací pro rozhodování o profesním postupu či o setrvání zaměstnance na dané pozici.

Součástí metody jsou psychologické testy a modelové situace vztažené k pracovnímu prostředí jednotlivce a motivační individuální či skupinové rozhovory.

Metoda Assessment centrum umožňuje / samozřejmě s ohledem na kvalifikaci posuzovatelů – provádí se s několika ve stejném čase k dosažení maximální míry objektivity / nejen zhodnotit a zmapovat chování pracovníků, ale odhalit podrobněji osobní charakteristiku jednotlivce s návrhem dalšího rozvoje a směřování zaměstnance v rámci firmy.

Development centrum

Metoda pokrývající diagnostiku stávajícího týmu zaměstnanců. Tato metoda představuje relativně moderní a efektivní způsob rozvoje potenciálu a řídicích dovedností řídicích pracovníků. Pomáhá určit silné a slabé stránky pracovníka z ohledem na jeho kompetence a tím určuje směr jeho dalšího profesního rozvoje.

Pro metodu Development centra jsou využívány hlavně modelové situace popisující konkrétní pracovní náplně, modelové situace s ohledem na další rozvoj pracovníka, týmové činnosti k podpoře týmového ducha, skupinové akce s důrazem na řízení a vedení lidí a v neposlední řadě psychologicko-profesní testy.

Výsledkem metody Development centra bývá vytvoření rozvojového plánu zaměstnance s ohledem na firemní a osobní cíle. Metodou lze odhalit slabé stránky pracovníka s ohledem na vykonávanou funkci a navrhnout kroky ke zlepšení, či úplné eliminaci rizikových faktorů. Vytvořený rozvojový plán by měl sloužit jako podklad k hlubší komunikaci mezi manažerem, personálním oddělením a samotným pracovníkem. Lze z něj sestavit i plány školení a rozvoje a může sloužit jako nedílná část aktu rozhovoru se zaměstnancem mezi vedoucím pracovníkem a podřízeným.

Pokud firma ví, co ona a její zaměstnanci potřebují, lze v rámci efektivně vynaložených prostředků přistoupit ke vzdělávání. Metody vzdělávání můžeme zařadit do dvou základních skupin:

- metody užívané ke vzdělávání přímo na pracovišti výkonu práce
- metody vzdělávání mimo vlastní pracoviště, lze je realizovat jak v podniku, tak mimo něj

První metoda se používá při zaškolování konkrétních specifických požadavků jednoho konkrétního pracoviště – tedy spíše pro dělnické profese. Metody, které jsou spjaté se specifikem určité pracovní činnosti jsou také nejlevnějšími metodami, protože jsou prováděny interními zdroji firmy a tato konkrétní činnost je často i součástí popisu pracovního místa středního managementu nebo vyšších úrovní dělnických profesí. Druhá metoda je pak určena spíše pro vzdělávání řídicích pracovníků nejčastěji externími firmami.

Metody používané při výkonu práce:

- **Instruktaž** – nejjednodušší metoda, kdy přímý nadřízený a nebo nejzkušenější pracovník předvede jednorázově jak se má ta, která činnost provádět.
- **Coaching** – tato metoda přináší na rozdíl od jednorázové instruktáže dlouhodobou kontrolu činnosti a usměrňování nadřízeným. Pracovníkovi je tak často přiřazen „trenér“ který zodpovídá za jeho řádné zvládnutí požadovaných pracovních činností.

- **Mentoring** – tato metoda je obdobou coachingu, s tím rozdílem, že si svého trenéra pracovník zvolí sám, k němu se obrací o pomoc a zároveň mu pomáhá v jeho případném kariérním růstu.
- **Counselling** - metoda vzájemné konzultace mezi školeným a školitelem s tím, že zde existuje zpětná vazba a lze ovlivnit i školitele.
- **Asistence** – pracovník s potenciálem je přidělen ke zkušenému zaměstnanci, pomáhá mu s plněním jeho pracovních úkolů a po nějaké době přechází na samostatnou činnost.
- **Rotace práce** – pracovník je přidělený do různých oddělení v rámci firmy pouze na nějaké definované období, plní zde konkrétní úkol a pokračuje dál
- **Pracovní porady** – základní seznámení s novinkami, chodem a plány podniku i konkrétního pracoviště

Celá oblast metod používaných při výkonu práce je část součástí činností plánovaných jako běžný standard v rámci firemní kultury. Lze tedy říci, že této oblasti se „šetření“ nákladů dotklo minimálně, protože je hrazeno ve mzdách již zaměstnávaných zaměstnanců a stojí v nákladech navíc „pouze“ jejich čas.

Na druhou stranu školení používaná mimo pracoviště v případě nevyužívání vlastních lektorů a prostor, vyžadují další náklady ve formě investic do lektora, školicí místnosti a organizaci. Tímto se tato oblast dostává do problémů, protože v případě nutných úsporných opatření bývá často zcela na první řadě a nebo přinejmenším omezována.

Metody používané ke vzdělání mimo pracoviště

- **Přednáška** – jednostranně zaměřená informační akce, bez interakce, zaměřená obvykle na sdělení teoretických nebo faktických informací.
- **Přednáška s diskuzí** – při této formě přednášky funguje komunikace mezi přednášejícím a posluchači, formují se dotazy a odpovědi
- **Demonstrování** - názorná vyučovací metoda zahrnující i praktické zkoušky školených, využívá trenažérů, video sekvencí či počítačových simulací
- **Případové studie** – tento typ školení je využíván především pro manažerskou úroveň pracovníků. Metoda pracuje s tím, že předloží určitý, ať už fiktivní a nebo skutečný organizační problém. Tým a nebo jednotlivci problém rozeberou a

následně navrhnou své optimální řešení. Metoda velmi náročná jak na školeného, tak na školitele.

- **Workshop** – variace případové studie, výsledkem je však komplexnější řešení předloženého problému a hlavně workshop probíhá vždy v týmu
- **Brainstorming** – další týmová varianta případové studie. Všichni účastníci navrhnou spontánně jednoduchá řešení problému, ty se posléze najednou předloží a hledá se optimální návrh či optimální kombinace návrhů.
- **Simulace** – metoda zaměřující se spíše na praktické oblasti s aktivním zapojením účastníků. Lze říci, že tato metoda je efektivní pro zdokonalování umění vyjednávání a rozhodování, na druhou stranu je tato metoda velmi náročná na přípravu.
- **Manažerské hry** – cílené činnosti zaměřené na rozvoj pracovníků s vysokým stupněm samostatnosti, rozvíjejí ovládání emocí a právě uvedenou samostatnost.
- **Diagnosticko-výcvikové programy** – řešení problémů, které jsou každodenní realitou účastníka. Problémy bývají často náhodně vygenerovány počítačem a tímto tvoří různé stupně stresu, při kterých může účastník porovnávat svá rozhodnutí s těmi optimalizovanými, které by se měl tímto zároveň naučit. Záporem této metody je velká náročnost na přípravu, ale na druhé straně má velký přínos, jenž pomáhá odbourávat stres a napomáhá jednání s lidmi.
- **Outdoor training** – učení v rámci hry, které je spojené se sportovními výkony. Školení je prováděno často ve volné přírodě, snaha je skrze hry zdokonalovat konkrétní pracovní schopnosti manažerů. Součástí je teambuilding.
- **Interaktivní vzdělávání pomocí počítačů** – simulace určitých pracovních situací podporovaná obrázky či schémata se zpětnou vazbou testů. V současnosti je využíván hlavně Internet.

Výčtem realizovatelných aktivit vzdělávání zaměstnanců v obecné rovině nelze zcela deklarovat jejich užívání v reálném životě firmy v období hospodářských změn. Velké firmy světového významu investují do vzdělávání a rozvoje svých pracovníků pět až deset procent zisku, pokud jsou očekávány zásadní změny, pak tato investice pokrývá až dvacet procent. V běžných českých společnostech a třeba i se zahraniční účastí je toto procento nepředstavitelné, trendem poslední doby jsou takzvané podnikové akademie.

Ne zcela známým faktem je skutečnost, že investice do pracovníků mají na zvyšování produktivity až trojnásobně vyšší vliv než investice do výrobních zařízení.⁴ Taktéž zvyšování produktivity efektivní firmy je u strojního zařízení meziročně dvě až tři procenta, zatímco potenciálem celé firmy je zvýšení pět až patnáct procent. Je zřejmé, že rozdíl pokrývají právě schopnosti vzdělaných, motivovaných a schopných zaměstnanců.

Zásadní trendy jsou dány možnostmi financování vzdělávání, odhlížíme-li od zapojení evropských či státních podpůrných programů, začíná se objevovat participace a honorování konzultačních a školicích společností za výsledek a tudíž až za skutečný finanční přínos realizovaného školení. Dalším trendem poslední doby je leasing vzdělání, který funguje analogicky se standardním leasingem, například výrobního stroje.

Třetím trendem v pořadí jsou již zmiňované „podnikové akademie“ které pokrývají svým rozsahem celou hierarchii podniku. Od nejvyššího vedení až po posledního pomocného zaměstnance. Začínají obecnějšími složkami pro všechny, jako například odstraňování plýtvání či pořádek na pracovišti, přes školení speciálních dovedností, kterými jsou například Metoda rybí kosti, Paretova analýza, FMEA a další a zakončují vzdělání se zaměřením na leadership a celkový rozvoj osobnosti vybraných zaměstnanců. V automobilové branži se používá též výraz „učící se firma“. Bez přizpůsobení a flexibility ve snaze se nadále vzdělávat nebude schopna žádná z firem dlouhodobě uspět v konkurenčním boji. Světové firmy investují do vzdělání do budoucnosti až deset procent svého zisku.

2-1-3 Státní vzdělávací projekty

Tíživou situaci určitých ekonomických subjektů, která byla vyvolána ekonomickými změnami a propadem poptávek v jednotlivých průmyslových odvětvích se snažila kompenzovat i vláda České republiky. Zvolená forma „udržení“ zaměstnanosti a pracovních míst u uvedených firem byla nabídka vzdělávání, hrazená státem, tak aby byli ohrožení zaměstnanci stále v pracovním poměru a zároveň si zvyšovali kvalifikaci pro případné nucené rozvázání pracovního poměru. Období školení „volného“ personálu mělo překlenout období největší krize firmy. Otázkou samozřejmě zůstává výsledný efekt uvedené akce.

⁴ <http://www.inovace.cz/for-business/financovani-inovaci/clanek/vacetrendy-ve-firemnim-vzdelavani/>
[30.3.2010]

Poskytovatelem podpory bylo a je Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky skrze Evropský sociální fond. Do české kotliny tak přišlo 3,3miliardy korun jako podpora podniků v nepříznivé ekonomické situaci určená k úhradě vzdělávacích kurzů pro své zaměstnance.

Finanční prostředky bylo možné čerpat nejenom na vlastní školení zaměstnanců, ale zároveň na náhradu mzdových nákladů jednotlivých zaměstnanců po dobu jejich účasti na školení. Celková úhrada mohla dosahovat až stoprocentní výše celkových nákladů a to dle způsobu vzdělávání, velikosti firmy a typu podpory. Další podmínkou bylo, že adresa pracoviště podniku musí být mimo hlavního města Praha.

Ministerstvo práce a sociálních věcí přistoupilo k podpoře v rámci zahájení nových projektů a realizaci mimořádných výzev. Záměrem bylo zvyšování adaptibility zaměstnanců, prohlubování jejich znalostí a dovedností a tím zvyšování konkurenceschopnosti zaměstnavatele.

Obsahem výzev byly grantové projekty, které poskytovaly finanční prostředky skrze dotační řízení. Užívány byly také individuální projekty, které byly obecně řešeny Úřady práce dle své místní působnosti. Dalším příspěvkem Ministerstva práce a sociálního rozvoje byly operativní úpravy dokumentace tak, aby všechny projekty začaly co nejdříve a co nejvíce firem mohlo čerpat poskytnuté dotace co nejjednodušším způsobem. Jedním z těchto aktů upravujících dosud používané metodiky bylo navýšení limitu mzdových příspěvků pro osoby účastnící se školení až do výše trojnásobku minimální mzdy a zároveň navýšení limitu mzdových náhrad u zaměstnanců až do stoprocentní výše mzdových nákladů na pracovní místo.

Výzvy a projekty byly ustanoveny tak, aby se co nejvíce doplňovaly a překrývaly a tím v co největší míře pokrývaly všechny možné varianty podmínek a řešení složitých zaměstnavatelsko-zaměstnaneckých situací v nepříznivých ekonomických podmínkách a zároveň co možná v největší míře zmírňovaly dopady ekonomických změn a poskytovaly do budoucna možné využitelné zvýšení kvalifikace.

Hlavními dvěma aktivitami, které čerpají z Evropské sociálního fondu jsou:

- globální grant „Školení je šance“
 - podávané formou grantových projektů k Ministerstvu práce a sociálních věcí
 - realizace od 23.března 2009 do konce roku 2009

- bylo možno podávat o skrze Internet
- vyčleněný příspěvek celkem 1,8miliardy Kč
- individuální projekt „Vzdělávejte se!“
 - žádosti skrze Úřady práce dle místa výkonu práce, schvalováno průběžně
 - realizace od 23.března do 30.června 2011
 - vyčleněný příspěvek celkem 1,5miliardy Kč

V případě obou aktivit bylo možné získat finanční podporu buď přímo na školení a nebo také jako náhradu mzdových nákladů všech zaměstnanců absolvujících školení po dobu jejich účasti na školení. V některých případech mohlo být čerpáno stoprocentní pokrytí celkových nákladů, pro omezení z důvodu veřejné podpory pak od šedesáti do osmdesáti procent a to v případě obecného vzdělávání. Případ specifického vzdělávání byl dotován do výše 55%. Výše dotace byla determinována typem vzdělání (obecné či specifické), velikostí podniku a dále režimem veřejné podpory.

Typy vzdělávání

Obecné vzdělávání – vzdělávání nezahrnující výlučně současné uplatnění na pracovní pozici, ale poskytuje širší kvalifikaci využitelnou nad rámec současného zařazení. Příkladem může být uvedeno jazykové vzdělávání, práce s počítačem či odborné vzdělávání přenositelné i k jinému zaměstnavateli.

Specifické vzdělávání – typ vzdělávání s přímým vztahem k současně vykonávané pracovní činnosti. Vzdělání je omezeně přenosné na jiného zaměstnavatele, příkladem může posloužit například školení na specifickou technologii v rámci podniku.

Velikost podniku

Velkým podnikem rozumíme podnik nad 250 zaměstnanců a nebo podnik, který sice nedosahuje této hranice počtu zaměstnanců, ale na druhou stranu roční obrat dosahuje přinejmenším 50 milionů EUR a současně disponuje aktivy nejméně ve výši 43 milionu EUR.

Střední podnik zaměstnává mezi 50 a 250 zaměstnanci a nebo přihlédneme-li k obratu, může mít tento podnik i pod 50 zaměstnanců, ale roční obrat i aktiva musí být vyšší než 10 milionů EUR.

Malý podnik je definován jako zaměstnavatel s méně jak 50 zaměstnanci, případně podnik s ještě menším počtem zaměstnanců avšak s ročním obratem a aktivy ne většími než 10 milionů EUR.

Režim veřejné podpory

Podpory de minimis – podniku je možné bez ohledu na velikost hradit až sto procent nákladů v případě, že s ostatními podporami de minimis za poslední tři účetní období nepřekročí celková suma 200tisíc.

Blokové výjimky ve vzdělání – korespondující s nařízením Komise ES číslo 800/2008, kde je možné poskytnout příspěvky s ohledem na velikost podniku. Zaměstnavatelé se budou podílet určitou částí nákladů na poskytovaném vzdělání včetně mzdy a sociálního a zdravotního pojištění.

Dočasné rámce podpory – možnost poskytnout podniku, bez ohledu na jeho velikost, až sto procentní hrazení nákladů. Částka však nesmí s podporou de minimis přesáhnout v případě jedné firmy ve sledovaném období 500tisíc EUR.

Způsob financování projektu

Standardním způsobem – pro projekty, kde zaměstnavatelé alespoň částečně spolufinancují náklady na vzdělání

Předfinancování – v případě projektů bez spolufinancování zaměstnavatelem

2-2 Změny v motivačních prvcích

Změny v motivaci zaměstnanců jsou s ohledem na dopad ekonomických globálních změn na zaměstnavatele často takové, že v případě dostatečné neinformovanosti o stavu firmy mohou zaměstnance spíše demotivovat. Šetření nákladů se zde odrazilo plně a řešení svízelné situace firem bylo buď oddálení určitých plnění zaměstnancům například formou banky přesčasů nebo dokonce pozastavení výplaty bonusů, či snížení mzdy. Úspory byly také realizovány

redukci vlastních zaměstnanců, zvyšováním efektivity prováděných činností či nájmem levnějšího a s ohledem na turbulence ve výrobních programech i flexibilnějšího externího personálu, což má také vliv na motivační citění zaměstnance.

2-2-1 Konto pracovní doby, Banka přesčasů

Konto pracovní doby

Konto pracovní doby je jiným způsobem nerovnoměrného rozvržení pracovní doby, tento způsob může obsahovat pouze kolektivní smlouva případně vnitřní předpis firmy. Hlavním důvodem, proč byl tento způsob zaveden, byla snaha umožnit zaměstnavateli pružně reagovat na turbulentní vývoj v odvolávkách zákazníka.

Bezespornou výhodou užití konta je pro zaměstnavatele možnost zaměstnanci přidělovat práci v rozsahu, který odpovídá čistě potřebě zaměstnavatele. Tímto šetří zaměstnavatel případné náhrady mzdy za překážky v práci, které by za jiných okolností musel hradit ve výši 100% průměrného výdělku zaměstnance.

Na druhé straně je výhodou pro zaměstnance stálá měsíční mzda bez ohledu na počet hodin, kolik jich zaměstnanec v příslušném sledovaném období odpracoval. Limitem pro odpracovaný počet hodin je vyrovnávací období 26 popřípadě 52 týdnů, kdy musí být dodržena průměrná pracovní týdenní oba dle smlouvy. Pokud se během užívání konta nashromáždí nějaké přesčasy, musí být zaměstnavatelem proplaceny. Avšak v případě, že zaměstnanec odpracuje méně, než co je uvedeno v pracovní smlouvě, nemusí z již vyplacené mzdy cokoli vracet.

Určitým zádrhelem může být nutnost souhlasu zaměstnance se systémem Konta pracovní doby, nepoužitelnosti mimo pracovní poměr, u zaměstnanců státu, územních samosprávných celků, státních fondů, příspěvkových organizací a školství. Povinností zaměstnavatele je správa účtu pracovní doby zaměstnance, vykazování rozdílů mezi skutečně odpracovanou dobou a stanovenou týdenní dobou, což zatěžuje zaměstnavatele další administrativou a tím náklady na pracovníky obhospodařující tento systém.

Banka přesčasů

Banka přesčasů umožňuje zaměstnavateli kumulovat přesčasy bez jejich hrazení do banky přesčasových hodin. Výhodou pro zaměstnavatele je posunutí výplaty přesčasových hodin kromě příplatků za přesčas na dobu, kdy tyto hodiny mohou být použity jako náhradní placené volno v případě poklesu odvolávek zákazníka.

Tato aktivita musí být podchycena smluvně mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.

Hraničním termínem pro výplatu nakumulovaných přesčasů při nemožnosti čerpání je jeden rok. Hodiny natékají do banky a jsou vybírány systémem FIFO – „First in, first out“.

Výhodou pro zaměstnavatele je posunutí výplaty celkových přesčasových hodin na dobu ekonomicky „stabilnější“ a pro zaměstnance pak jistota příjmu i v době, kdy nebude moci vykonávat pracovní činnost ve firmě z důvodu poklesu odvolávek zákazníka. Obecnou nevýhodou je zřejmá problematika dlouhodobého používání tohoto systému, který by si jak v případě dostatečného množství práce a nebo naopak jeho chronického nedostatku, vybral svou daň s nutností radikálního řešení.

Otázka, zda-li další změny kont pracovní doby pomůžou českým podnikům je stále probíranou. Vývoj nezaměstnanosti, respektive její růst v České republice tyto otázky stále vrací. Průzkum provedený Česko-německou obchodní a průmyslovou komorou koncem roku 2009⁵ poukazuje na to, že 98% německých firem působících na území České republiky zaujímá názor, že nástroje současného Zákoníku práce jsou v současné ekonomické situaci nedostatečné. Více jak 80% dále uvedlo názor, který udává nutné propouštění jako následek nedokonalých pracovně-právních nástrojů současné legislativy.

Jako hlavní požadavek dotazovaných firem bylo zlepšení a rozšíření kont pracovní doby. Tím, by se dle jejich názoru zvětšil prostor k manévrování s ohledem na charakter ekonomických změn, který je dlouhodobý. Vyrovnávací období je tedy požadováno na delší období než maximálně jeden rok.

⁵ [http://www.mesec.cz/clanky/pomuze-zmena-kont-pracovni-doby/\[11.3.2010\]](http://www.mesec.cz/clanky/pomuze-zmena-kont-pracovni-doby/[11.3.2010])

Odpovědi, týkající se kont pracovní doby a Zákoníku práce ze vzorku 57 velkých a středních firem v České republice v rámci dotazníků Česko-německé obchodní a průmyslové komory, naznačují nutné změny v českém pracovně-právním prostředí:

Považujete současnou úpravu zákoníku práce a jeho nástroje pro pružnou optimalizaci pracovní kapacity za dostatečné?

- ano – 2 %
- ne – 98 %

Pomohly vám tyto nástroje udržet kmenové zaměstnance?

- ano – 15 %
- ne – 85 %

Které nástroje používáte?

- smlouva na dobu určitou – 43 %
- odstávky, zaměstnanci se sníženým platem – 60–80 %
- práce doma – 15 %
- prodloužená dovolená – 12 %
- zkrácení pracovní doby s odpovídajícím snížením platu – 30 %

Uvítali byste zavedení nových nástrojů zákoníku práce?

- „Kurzarbeit“ = zkrácení pracovní doby se snížením platu – 60 %
- dorovnání 20–40 % ze strany státu – 0 % nerovnoměrné využití fondu pracovní doby – 100 %

Jak dlouhé období pro vyrovnání „pracovních kont“ byste přivítali?

- 26 týdnů (52 týdnů při odsouhlasení s odbory) – 1 %
- 2 roky – 26 %
- 4 roky (jako např. na Slovensku) – 13 %
- po dobu trvání pracovního poměru (jako v Německu) – 60 %

Zdroj: ČNOPK, Citováno z <http://www.mesec.cz/clanky/pomuze-zmena-kont-pracovni-doby/> [11.3.2010]

2-2-2 Mzdy a bonusy a jejich snižování

Od sklonku roku 2008, kdy dotekla takzvaná „globální ekonomická krize“ do České republiky, dochází u nás ke snižování či v lepších případech stagnaci mezd společně se stoupající nezaměstnaností. Samozřejmostí jsou rozdílné dopady v různých oborech.

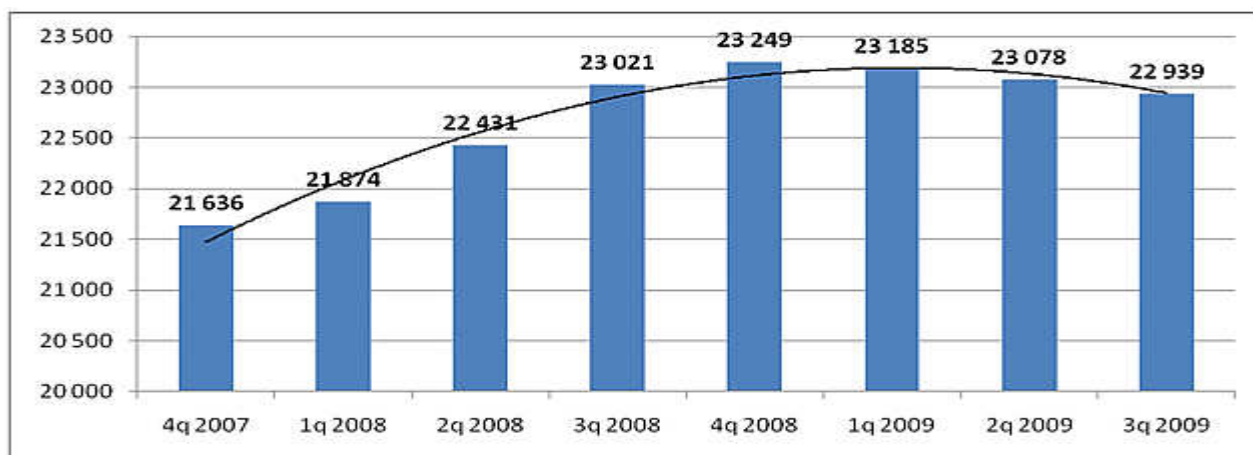
Paradoxem je stav, kdy již zaměstnaní odborníci či specialisté raději volí jistotu zaměstnaní u stabilního zaměstnavatele před možností vyššího mzdového ocenění a zahájení kariéry s nástupními riziky u firmy jiné. Velmi složitá situace je u absolventů škol bez praxe, pro ně je nalezení své první práce v tomto období nejsložitější.

Pakliže mzdy a jiné finanční benefity byly postiženy poklesem, nefinanční benefity zaznamenaly ještě daleko širší redukce. Pro zaměstnavatele bývá daleko jednodušší omezovat různé odměny a další nenárokové složky než přímo mzdy, přesto i tato skutečnost byla je v současnosti používána.

Jak je zjevné z Grafu 7, data z průzkumu Mercez.cz oslovující bez mála 100tisíc zaměstnanců, vývoj průměrných mezd byl stoupající až do čtvrtého čtvrtletí roku 2008, kdy se dopady ekonomických změn začaly projevovat i v českých podmínkách. Trendem je však další pokles, který koresponduje se pokračujícím snižováním odměn, jak uvádí Tabulka 2 s upřesňujícím vývojem tří po sobě jdoucích let.

K vývoji průměrné mzdy je nutno dodat, že uvedené snižování se zcela netýká veřejného sektoru, který funguje dle tabulkových schémat a snižování bylo plánováno až v roce 2010. Dle této skutečnosti lze konstatovat, že pokles mezd v soukromém sektoru byl ještě výraznější.

Graf 7 – Vývoj průměrných mezd v České republice



Zdroj: Mercez.cz, http://www.mercez.cz/analyzy?cms_id=42266&detail=1 [28.1.2010]

Tabulka 2 – Průměrné odměny ve třetím čtvrtletí 2007-2008-2009

	4q 2007	3q 2008	3q 2009
průměrné odměny	13 962	15 078	14 179
průměrná měsíční mzda	21 605	23 122	22 854
podíl odměna/mzda	64,6 %	65,2 %	62,0 %
podíl lidí pobírajících odměny	24,3 %	23,7 %	18,2 %

Zdroj: Mercedes.cz, http://www.merces.cz/analyzy?cms_id=42266&detail=1/28.1.2010

Dle Tabulky 2 průměrná výše odměn poklesla meziročně o necelých šest procent, v poměru ku mzdám bylo dosaženo hodnot nižších než v roce 2007. Průměrná hodnota ročních odměn tvoří necelé dvě třetiny průměrných mezd, avšak tento benefit obdrží pouze 18,2%.

Pro oblast nefinančních benefitů byl zaznamenán v roce 2009 také pokles. Největších úspor bylo dosaženo v omezení poskytování dovolených nad rámec zákona, tak jak je uvedeno v Tabulka 3. Následuje poskytováním nápojů zdarma, příspěvky na důchodové spoření a již uváděném a z mnoha pohledů rizikovém vzdělávání zaměstnanců.

Tabulka 3 – Porovnání počtu lidí pobírající nefinanční benefity

Nefinanční benefity	3Q 2008	3Q 2009	Srovnání
Dovolená navíc	38%	27%	-11%
Nápoje na pracovišti zadarmo	31%	21%	-10%
Příspěvek společnosti na důchodové spoření	36%	27%	-9%
Vzdělávání zaměstnanců	36%	27%	-9%
Flexibilní pracovní čas	33%	25%	-8%
Příspěvek na stravu nad rámec zákona	33%	25%	-8%
Mobilní telefon i pro soukromé účely	26%	19%	-7%
Notebook i pro soukromé účely	15%	11%	-4%
Předplatné sportovních a kulturních aktivit	12%	9%	-3%
Služební auto i pro soukromé účely	11%	8%	-3%
Firemní víkendové akce	7%	4%	-3%
Předplatné dopravy do práce	8%	5%	-3%
Nadstandardní zdravotní péče	4%	2%	-2%
Příspěvek na zdravotní připojištění	6%	5%	-1%

Zdroj: Mercedes.cz, http://www.merces.cz/analyzy?cms_id=42266&detail=1/28.1.2010

Pro redukci nefinančních benefitů se přiklonily nejvíce firmy pod padesát zaměstnanců, které eliminovaly ponejvíce poskytování nápojů zdarma, následované mobilním telefonem na soukromé účely a příspěvkem na stravu. Nejmenší krácení bylo realizováno u velkých a středních podniků, kde byl celkový průměrný pokles u poskytovaných benefitů čtyři procenta.

Vlastní akce snižování mezd musí být ze strany zaměstnavatele prováděna v mezích zákona, pokud je mzda stanovena v pracovní smlouvě, musí být tak, jako každá smlouva mezi těmito dvěma stranami / což je právní akt / provedena písemně. Problémy jsou na zřejmé, pokud zaměstnanec nebude přesvědčen o další perspektivě zaměstnání, těžko takovou změnu podepíše. Druhou a jednodušší možností je stanovení mzdy v rámci mzdového výměru, kde úpravy mzdy lze upravovat dle reálních podmínek práce, proto je pro zaměstnavatele velmi výhodné vypracovat si vnitřní předpis pro odměňování. Pakliže je tento předpis dobře propracován, pomáhá dlouhodobě usměrňovat vývoj mezd v podniku.

Porovnáme-li vývoj v České republice s vývojem v USA, kolébce ekonomických změn, pak za poslední rok české mzdy klesly o 12%, zatímco ty americké o 2%.⁶ Protože „americká krize“ započala o rok dříve, můžeme takto predikovat určité zlepšení do budoucna i v Evropě? Situace je složitá, zaměstnanci v dnešní době jsou ochotni nastoupit i za nižší mzdu než v minulosti. Zaměstnavatelé déle hledají ideálního zaměstnance, což se týká profesních dispozic v kombinaci s nižší úrovní poskytnutého platu. Přesto lze říci, že odborníci jsou vyhledáváni zaměstnavateli stále, ale za nižší mzdu a tento fakt podporuje předpoklad dalšího snižování mezd i v roce 2010.

2-2-3 Externí pracovníci

Přeneseným motivačním prvkem kmenových zaměstnanců je flexibilita a náklady na pracovníka externího. Pokud je totiž mezi efektivitou kmenových zaměstnanců a efektivitou externích pracovníků markantní rozdíl, dříve nebo později nastane doba, kdy bude zaměstnavatel volit co nejvíce kvalitní „muziky“ za co nejméně peněz. Externí pracovníci též definováni jako flexibilní pracovní síla, jsou s ohledem na turbulentní a sezónně orientované hospodářské prostředí posledních let, jedním z řešení. Při vhodném nastavení systémů operativního řízení nákladů, zaškolování a flexibilní pracovní síly se otevírá prostor pro možné alternativní postupy.

⁶ http://www.merces.cz/analyzy?cms_id=42266&detail=1/28.10.2010/

Zdrojem úvah o dalším směřování flexibilní pracovní síly mohou posloužit výsledky celosvětového průzkumu společnosti Manpower z října 2009, který v rámci tohoto průzkumu oslovil 750 českých podniků s následujícími otázkami:

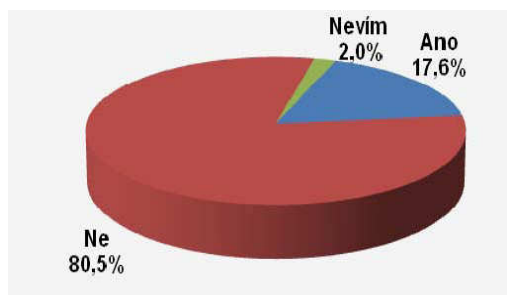
Považujete externí pracovníky za klíčovou součást vaší personální strategie?

Jak je zřejmé z Grafu 8 z celkového počtu 750 dotázaných firem uvádí 80,5%, že externí pracovníci nejsou klíčovou součástí prosazované personální strategie, klíčový je však pro 17,5% zaměstnavatelů a 2% se nedokáže vyjádřit. V rámci regionů České republiky nepokládá externím pracovníky za klíčové – Praha 75,8%, Čechy – 83,5% a Morava – 78,9%. Kupodivu nejmenší váhu důležitosti přisuzuje externím pracovníkům Zpracovatelský průmysl a to 91,7%.

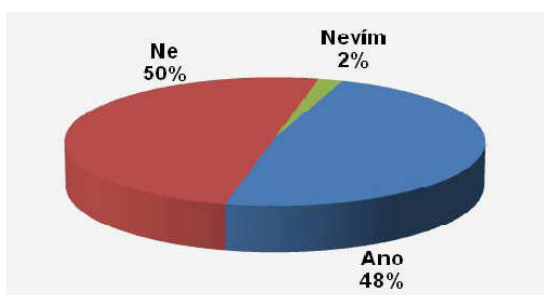
Jako referenční řešení může posloužit shodný průzkum, který byl proveden ve flexibilním tržním prostředí Ameriky. V grafu 9 je patrné, že 48% firem posuzuje externí pracovníky jako klíčovou součást své personální strategie, na druhou stranu 50% s touto myšlenkou nesouhlasí a opět 2% neví, jak by se k otázce postavily.

Považujete externí pracovníky za klíčovou součást vaší personální strategie?

Graf 8 – Česká republika



Graf 9 – Amerika



Zdroj: Role flexibilní pracovní síly v personální strategii, Manpower Česká republika, říjen 2009

Hlavní důvody pro využívání flexibilní pracovní síly?

Graf 10 – Hlavní důvody pro využívání flexibilní pracovní síly Česká Republika



Zdroj: Role flexibilní pracovní síly v personální strategii, Manpower Česká republika, říjen 2009

V tomto případě průzkum ukázal a jak ukazuje Graf 10, že podniky v rámci České republiky jako hlavním důvodem použití flexibilních – externích pracovníků uvádějí zvládnutí požadavků práce v průběhu sezónních výkyvů. Otázkou zůstává rozproštění používání externích pracovníků jaksi systémově s ohledem na nejistý vývoj v požadavcích zákazníka, náporů se střídají s poklesy a flexibilní využívání kmenových zaměstnanců bývá daleko složitější než u těch externích, kde můžeme pružně redukovat náklady, zapojení a tím i efektivitu pracovníka.

V porovnání se zmapovaným regionem Evropy, Blízkého východu a Afriky v komentovaném průzkumu Manpower, bývá flexibilní pracovní síly využíváno na pokrytí sezónních náporů necelých 14% případů. Tato hodnota je nejnižší z celého výzkumu pokrývajícího mimo Evropy a Afriky i zaměstnavatele z obou Amerik a Pacificko-Asijské oblasti. Druhý nejčastěji uváděný případ je pokrytí zaměstnance z důvodu dlouhodobější nepřítomnosti, například: mateřská dovolená, dlouhodobá nemoc atd. Na třetí pozici pomyslného žebříčku je důvodem používání flexibilní pracovní síly právě zajištění dlouhodobé flexibility, tato hodnota se pohybuje kolem 3% a to jak v evropském, tak americkém prostoru. Je zřejmé, že tento názor nabývá a bude nadále nabývat vyšších hodnot. Na druhou stranu i v Evropě, Africe a na Blízkém východu nevyužívá externí pracovníky necelých 67% dotázaných. Tato hodnota je 13% nad světovým průměrem, což evokuje k myšlence možného omezení externích pracovníků z důvodu použití jiných nástrojů vyrovnání ekonomických turbulencí jako

například zkrácená práce „Kurzarbeit“, používaný často v německy mluvících zemích či různě modifikovaných kont pracovní doby.

Procházejí externí pracovníci při nástupu stejným zaškolovacím procesem jako kmenový zaměstnanci?

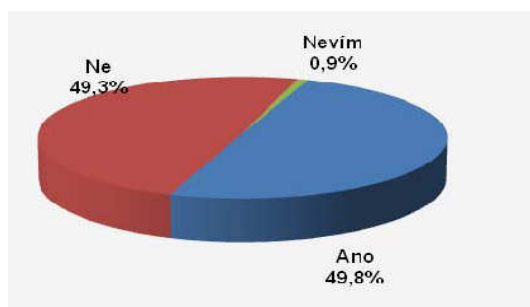
Tento dotaz je velmi důležitý a ukazuje i na přístup najímatelů-firem k externím pracovníkům. Je zřejmé, že bez řádného zaučení a uvedení do procesu nemůže externí pracovníci fungovat zcela tak, jak bychom si představovali a zároveň bez této vstupní investice může být výsledek zcela mimo očekávání, což může ovlivnit přístup k najímání flexibilní pracovní síly do budoucna.

Jak přibližuje Graf 11, z dotázaných zaměstnavatelů v České republice, kteří uvedli, že v rámci své personální strategie využívají externí pracovníky téměř polovina firem provádí externí pracovníky shodnými mechanismy jako své kmenové zaměstnance. Z druhé strany, téměř polovina dotázaných naopak externí zaměstnance tímto způsobem neškolí. Samozřejmě záleží na typu činnosti zastávané externím zaměstnancem, ale jak již bylo uvedeno, bez ztotožnění se s procesem a pochopení základních rámců požadované činnosti vystavuje společnost bez řádného vstupního školení sama sebe do rizika nevyužití flexibilní pracovní síly na maximálním potenciálu.

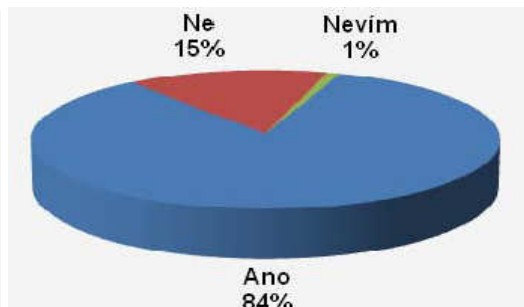
Zajímavostí je skutečnost, že z dotázaných nejvíce 62,1% používá shodných postupů pro zaškolování externích i kmenových zaměstnanců na Moravě, nejméně 37,9% pak v Praze.⁷

Procházejí externí pracovníci při nástupu stejným zaškolovacím procesem jako kmenový zaměstnanci?

Graf 11 – Česká republika



Graf 12 - Amerika



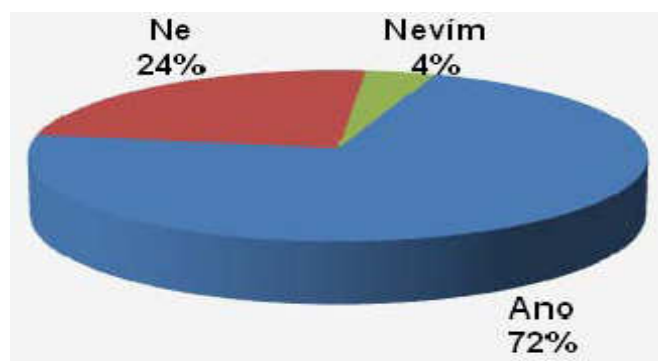
Zdroj: Role flexibilní pracovní síly v personální strategii, Manpower Česká republika, říjen 2009

⁷ Role flexibilní pracovní síly v personální strategii, Manpower Česká republika, říjen 2009

V tomto porovnání vychází data z dotazníků na zaměstnavatele pořízená z oblasti Ameriky – Graf 11, zcela jinak. Jako nutný a reálně používaný postup pro zaškolování externích pracovníků využívají standardní kmenový klíč zaškolování a to v celých 84%, zaměstnavatelé jednoduše neriskují nedokonalé připravenou pracovní sílu.

V oblasti Evropy, Středního východu a Afriky se pohybuje nad celosvětovou úrovní například Španělsko, kde je standardním klíčem proškolenáno 97% externích pracovníků, dále Itálie 95% a z mnoha pohledů překvapivě Rumunsko – 84%. Pro celou oblast Evropy, Středního východu a Afriky je hodnota tohoto přístupu standardního proškolení externích pracovníků dle módu pro kmenové na 72% - via Graf 12.

Graf 13 - Evropa, Střední východ a Afrika



Zdroj: Role flexibilní pracovní síly v personální strategii, Manpower Česká republika, říjen 2009

Pokud si uvědomíme, že Graf 12 udává hodnotu velmi vysokého procentního poměru zvoleného standardního systému zaškolování i pro externí pracovníky v oblasti Evropy, Středního východu a Afriky, je z druhé strany toto procento ještě významnější při skutečnosti, že bezmála 67% zaměstnavatelů sdílí myšlenku – flexibilní pracovní síla není součástí naší personální strategie.

Česká republika má obecně rezervy vůči vyspělým ekonomikám v přístupu k externím pracovníkům. Tlaky hospodářského prostředí a snaha firem uspět, či alespoň přežít v globalizovaném světě, donutí i české firmy kalkulovat tak, aby byly maximálně využity skryté rezervy a mobilizovány všechny zdroje k optimalizovanému poměru nákladů a výkonů.

3 – Porovnání jednotlivých subjektů

Jako zkoumané jednotky konkrétních a reálně aplikovaných opatření, s ohledem na všeobecné ekonomické změny, které započaly v roce 2008, byly vybrány tři subjekty – závody dle rozdílného sídla v Německu, U.S.A. a v České republice, jedné nadnárodní firmy z oblasti automobilového průmyslu, se centrálou v Německu. Historie této společnosti sahá do roku 1875, kdy byla založena coby první Parní přádelna koňských žíní v Bavorsku. Od této činnosti byl už jen kousek k zahájení výroby polstrovaných sedaček ke kočárům. Před první světovou válkou byla firma největší svého druhu v celém Německu. Díky rozumných investicím do nových technologií – využití kokosových vláken pro sedačkové matrice, expandovala firma i do Rakouska a Velké Británie. Tuto expanzi však zastavila druhá světová válka.

Po roce 1948 začala firma znovu vyrábět a spolupracovat přímo s automobilkami. Jako první začala dodávat do společnosti Daimler Benz, následované firmami Opel a VW, později se okruh zákazníků rozšířil i na BMW. Následováním nových trendů začala firma v šedesátých letech dvacátého století opět mezi prvními nabízet polyuretanové sedáky. Následovala expanze v Německu a dále do Evropy, kde zakládala vlastní závody či joint-venture, s tím přišlo i rozšíření výrobního programu o výrobu-polstrování interiérových dílů automobilů, jako například loketní opěrky, polstrované boční díly sedáků či hlavové opěrky. K zemím jako je Švédsko, Velká Británie, Španělsko, Belgie a Jižní Afrika se po rozpadu železné opony přidala v roce 1992 i Česká republika.

Dnes firma v rámci koncernu drží závody v Německu, České republice a U.S.A., významným vlastníkem a vlastníkem know-how je pak v závodech v Jižní Africe, Maďarsku, Indii a nově i v Číně. Joint-venture můžeme nalézt v Rusku a také v Japonsku. Naopak závody, které musely být z koncernové rodiny vyloučeny, byly ve Velké Británii, Belgii, Švédsku a Španělsku.

3-1 Subjekt Česká republika

Sledovaný subjekt v České republice zaměstnává v současné době něco přes tisíc zaměstnanců. V rámci holdingu dosahuje více jak třetinový obrát. Paradoxem s ohledem na

vývoj zaměstnanosti je fakt, že závody v České republice nedostatkem zakázek netrpí. Jsou orientované na výjimečný typ výroby v rámci skupiny, kde právě v tomto období nastává náběh nových projektů. Pravdou také je, že v rámci úspor mzdových nákladů a optimalizací výrobních a výrobních skupin byly mnohé projekty a technologie přesunuty z Německa právě do Čech.

Vzdělávání:

V oblasti vzdělávání byly redukována všechna školení kromě zákonných a provozně podmíněných. To byla ta, která byla skutečně pro provoz nutná a u kterých končila platnost. Školení byla prováděna v daleko větší míře vlastním personálem v místě závodu. Částečně byl využit státní program „Vzdělávejte se“, přibližně pro padesát přímých zaměstnanců a to počátkem roku 2009. V rámci úspor bylo zrušeno částečné hrazení jazykových kurzů, zaměstnanci je museli, pokud o ně měli nadále zájem, plně hradit sami. Napracování kurzů je samozřejmostí. Zaměstnavatel poskytl pouze prostory.

Mzdy:

- nenavyšování tarifních mezd
- snížení mezd pro THP o 5% a pro management o 10%
- nevyplácení 13.platů
- zrušení meziročního navýšení

Bonusy:

- poskytnuté mobilní telefony jsou zatíženy měsíční platbou zaměstnance 300Kč
- snížení Fondu kultury a sociálních služeb z 2.000Kč na 1.000Kč za rok
- zaměstnavatel se nadále nepodílí na podpoře hromadného cestování do zaměstnání

Fond pracovní doby:

- přesčasové hodiny, až 90hodin převáděny do banky, rozlišovací období prodlouženo na dvanáct měsíců

Zaměstnanost:

- smlouvy jsou nadále až do zákonné dvouleté lhůty prodlužovány jako smlouvy na dobu určitou
- bez redukce zaměstnanců

3-2 Subjekt Německo

Závody v Německu zaměstnávají necelé tři tisíce zaměstnanců. S ohledem na nákladově podmíněnou restrukturalizaci v rámci holdingu, byly německé závody postiženy redukcí výrobních programů a tedy i personálu. V německém prostředí má daleko silnější vliv odborová organizace, mnohá rozhodnutí, která byla prosazena v Čechách nešlo v žádném případě prosadit.

Vzdělávání:

Školení byla paradoxně v roce 2009 ve větším objemu, než v roce předchozím. Pomineme-li zákonná a provozně podmíněná, přičítá se k objemu školení také ta, která jsou plně hrazena odborovou organizací. Hlavní nárůst však představovala investice do školení v rámci zvolených a připravovaných postupů úspor a další interní strategie společnosti. Školení musela připravit a vychovat specialisty na strategie, které mají hlavního jmenovatele právě úsporu nákladů. Známé a používané metody jako například KAIZEN – kontinuální zlepšování, 5S – pořádek na pracovišti a jeho udržení, 5P – pět druhů plýtvání v procesu a další.

Mzdy:

- vrcholový management holdingu snižoval mzdy o 14%
- nevyplácení 13.platu
- zrušení meziročního navýšení

Bonusy:

- bez redukce

Fond pracovní doby:

- práce 3hodiny týdně zdarma
- odsouhlaseny 3dny neplacené dovolené navíc
- využíván „Kurzarbeit“ – čtyřdenní pracovní týden
- nařízeno okamžité vyčerpání dovolených a pozitivního konta hodin

Zaměstnanost:

- ukončení smluv na dobu určitou
- eliminace agenturních pracovníků
- redukce kmenových zaměstnanců

3-3 Subjekt U.S.A.

Ve Spojených státech je v současnosti jeden závod, druhý je právě ve výstavbě. V roce 2009 kopírovala americká pobočka s ohledem na personál svého jediného zákazníka. Z necelých tří sta zaměstnanců muselo odejít přibližně 20% a to přes to, že i zde je velice silná pozice odborové organizace. V celkové atmosféře americké automobilové deprese byl určitou nadějí náběh nových projektů pro evropsky laděné malé vozy.

Vzdělávání:

V tomto případě stejně jako u České republiky byla externí školení v rovině pouze těch nezbytně nutných. Standardní dobrá úroveň interních workshopů byla podporována a v případě potřeby i rozvíjena pouze kmenovými specialisty.

Mzdy:

- Zrušení meziročního navýšení

Bonusy:

- Snížení všech prémiových složek
- Zrušení bonusů za přítomnost
- Zrušení podpory důchodového spoření
- Zrušení bonusu za přítomnost na pracovišti

Fond pracovní doby:

- Bez redukce

Zaměstnanost:

- redukce kmenových zaměstnanců

3-4 Celkové srovnání

Pro srovnání jednotlivých účelových akcí jako odpověď na změny v globálních ekonomických podmínkách v průběhu 2009 data srovnáme v Tabulce 4. Pro jednotlivé sledované atributy je zvolen klíč znázorňující změnu. Pro atribut beze změny je zvolena 0, navýšení a nebo vzrůst sledované hodnoty atributu pak 1 v případě významnějšího vzrůstu přiřadíme hodnotu 2. Na druhou stranu v případě poklesu a nebo snížení hodnoty atributu přiřazujeme -1 pro výraznější pokles -2.

Tabulka 4 – Porovnání sledovaných oblastí s ohledem na sílu změny oproti předchozímu období

	Česká republika	Německo	U.S.A.
Vzdělávání	1	2	-1
Základní mzda	-2	-1	0
Meziroční navýšení mzdy	-1	-1	-1
Finanční bonusy	0	0	-2
13.plat	-1	-1	-1
Nefinanční bonusy	-2	0	-1
Fond pracovní doby	-1	-2	0
Kmenoví zaměstnanci	1	-1	-2
Externí pracovníci	-1	-1	1

Vzdělávání:

Z přiřazených hodnot vyplývá, že bylo použito, v případě závodu v U.S.A., omezení školení pro zaměstnance jako jeden z možných zdrojů šetření. Že je tento jev pouze krátkodobý a bude se měnit, napovídá informací z centrálního německého závodu, kde byla provedena široká strukturální školení s ohledem na další požadované zefektivnění systému ve celé firmě a tím i systémového šetření nákladů. Tato filosofie bude směřovat z centrálních německých závodů do celého koncernového světa. Tak tomu bude posléze i v závodech v České republice, kde jako reakce na hospodářské problémy byla podpořena pouze školení nezbytná a celkový index vzdělávání vzrostl pouze díky dotovanému státnímu programu „Vzdělávejte se!“.

Základní mzda:

Z mnoha pohledu paradoxním jevem v porovnání závodů v rámci holdingu je fakt, že největší zásahy směrem ke snižování základní mzdy byly realizovány v České republice, tedy prostorem s nejnižší nominální průměrnou mzdou ze sledované skupiny. Odhlédneme-li od postupů vlastní realizace snížení mzdy, je tento pokud akt, má být dlouhodobý, čistě demotivační a z mnoha pohledů je posuzován jako chyba. Na druhou stranu zaměstnavatel sám o sobě ví, co si může dovolit. Následuje redukce základních mezd pouze na manažerských pozicích v německém závodě. Jako gesto často působí kontraproduktivně pro přímé dělníky s názorem - „On má stejně dost, tak mu to chybět nebude.“. V U.S.A. nebylo k redukci základních platů přistoupeno.

Meziroční nárůst platů:

Zrušení meziročního nárůstu mzdy pokrývajícího inflaci bylo plošné rozhodnutí v rámci skupiny. Všechny se dotklo stejně a velmi pravděpodobně toto rozhodnutí bude platit i v dalším období.

Finanční bonusy, prémie:

Největším omezením tohoto motivačního prvku byl zasažen závod v U.S.A., s ohledem na nutné redukce zaměstnanců se rozhodl jít jednoduše tímto směrem. V Německu nebyl tento nástroj pro snížení nákladů použit a v Čechách, s ohledem na vzrůstající požadavky na výkon a nutnost plnit cílové úkoly v rámci převodů výroby, snad ani nemohl.

13.plat:

Koncern je postaven na bázi rodinné firmy. Z tohoto základu byly do doby globálních ekonomických změn pravidelně poskytovány třinácté platy - rozdělené do dvou částí, před dovolenou a před Vánoce. Všechny sledované subjekty se ke zrušení výplaty třináctých platů postavily shodně.

Nefinanční bonusy (masáže, telefony, kultura ...)

Do nefinančních bonusů bylo nejvíce sáhnuto v České republice, jistá omezení byla realizována i v U.S.A., německý závod touto cestou vůbec nešel. Opakovaně se zde dotýkáme klíče vnímání hodnot a motivačních vzorců v rámci každé jedné národní lokace, kde zaměstnavatel volí takové možnosti, aby co nejvíce ušetřil a zároveň zcela nezbořil nastolený sociální smír uvnitř firmy.

Fond pracovní doby:

Nejmenší zásahy do fondu pracovní doby byly realizovány v U.S.A.. Souvislost je zřejmá s rozsáhlou redukcí personálu, po které byla tato činnost bezpředmětná. V České republice bylo přistoupeno k Bance přesčasů a tím pádem posunutí výplat přesčasů na pozdější dobu. Díky přesunu zakázek a náběhu nových projektů byl objem prostředků kumulovaných v uvedené bance vysoký. Největší změny v oblasti zásahů do fondu pracovní doby byly realizovány v Německu, hojně používaný „Kurzarbeit“ byl rozšířen o tři hodiny na týden zdarma navíc a neplacené tři dny dovolené. Původním závazkem německého zaměstnavatele bylo totiž zachování stávající zaměstnanosti v německých závodech a to bylo možno pouze s redukcí externích pracovníků, kteří byli právě nahrazováni v rámci tří hodin v týdnu navíc.

Kmenoví zaměstnanci:

Největším úbytkem byl postižen závod ve Spojených státech, 20% snížení zaměstnanců znamenalo zachování závodu s příslibem na lepší zítřky pro ty zbývající. Díky setrvalým turbulencím v oblasti požadavků zákazníka byl tento závod nucen přistoupit a defakto nahradit část svých kmenových zaměstnanců těmi flexibilními externími. Německé závody rozvázaly, či lépe řečeno - neprodloužily všechny smlouvy na dobu určitou a v záuční době. Tímto aktem klesl počet kmenových zaměstnanců. V České republice, díky převodům a novým projektům, kmenový personál naopak vzrostl.

Externí pracovníci:

V českém a německém závodě byla nastavena politika zachování pracovních míst pouze pro stálé kmenové zaměstnance. Německý závod externí pracovníky zcela eliminoval skrze kmenové. Český, dle požadavků na dlouhodobé zaučování a stabilitu nových výrobních procesů, volil zařazení pouze nových kmenových zaměstnanců. Ve Spojených státech byla, dle technologických podmínek, upřednostněna flexibilita externích pracovníků ve větší míře než dříve.

3-4-1 Zmapování oblastí priorit zaměstnanců v českém závodě

Pro ověření dopadu provedených úsporných akcí a zároveň jako určitá zpětná vazba pro možnosti případných dalších zásahů v oblasti péče o personál v českém závodě, byla vyhotovena anketa, pokrývající 10% kmenových zaměstnanců v linii probíhající hierarchickou strukturou - to znamená 60 zaměstnanců. Dotazník rozlišoval dosažené vzdělání a odpovídal na otázku: Co jste krátkodobě schopni (cca. 1rok) obětovat v rámci úsporného programu firmy v době globálních ekonomických změn?. Otázky byly rozděleny do sedmi oblastí a to: vzdělávání, snížení základní mzdy, finanční bonusy-prémie, 13.plat, nefinanční bonusy (masáže, kultura ...), úprava fondu pracovní doby (banka přesčasů, neplacené volno ...) a změny zaměstnaneckého poměru (ve směru externí spolupráce).

Co jste krátkodobě schopni (cca. 1rok) obětovat v rámci úsporného programu firmy v době globálních ekonomických změn?

1) Vzdělávání

Nejprve ověříme z výsledků ankety, zda-li otázka zaručuje dostatečnou hodnotu variability odpovědí. Variabilita bude posuzována z celkových odpovědí bez ohledu na dosažené vzdělání. Pro výpočet bude použit Poměrový koeficient variace P_D , data jsou uvedena v Tabulce 6. Výsledky odpovědí s ohledem na vzdělání zobrazuje Tabulka 5.

Tabulka 5 – odpovědi na otázku odbourání firemního vzdělávání dle ukončeného vzdělání

Dosažené vzdělání	NE	Spíše NE	Spíše ANO	ANO
Základní	1	2	5	2
Vyučen	7	2	2	8
Středoškolské	7	1	11	3
Vysokoškolské	1	5	3	0

Tabulka 6 – zdrojová data ankety oblast vzdělávání pro výpočet P_D

x_i	n_i	$x_i n_i$	$x_i^2 n_i$
1	16	16	16
2	10	20	40
3	21	63	189
4	13	52	208
Σ	60	151	453

$$P_D = \frac{4 S_x^2}{R^2} \quad P_D \in <0;1> \quad P_D = 0,54 \quad (1)$$

$$S_x^2 = \frac{\sum (X_i - \bar{x})^2}{N} = \overline{x^2} - \bar{x}^2 = \frac{453}{60} - \left(\frac{151}{60}\right)^2 = 1,22 \quad (2)$$

$$R = X_{\max} - X_{\min} = 4 - 1 = 3 \quad (3)$$

$$n = 60$$

Dle výsledku výpočtu Poměrového koeficientu diferenciacie je diferenciacie s hodnotou $P_D = 0,54$ vysoká a tudíž zvolená otázka je vhodná.

Pro výpočet závislosti odpovědí na dosaženém stupni vzdělání stanovíme hodnotu Kendalovým koeficientem – τ_b .

$$\tau_b = \frac{C - D}{\sqrt{(C+D+Tx)(C+D+Ty)}} \quad <-1;1> \quad (4)$$

C = Konkordanty – dvojice jednotek, kdy k jednotce s vyšší hodnotou proměnné x – názoru náleží vyšší hodnota y – vzdělání

D = Diskordanty – dvojice jednotek, kdy k vyšší hodnotě proměnné x – názoru náleží nižší hodnota y – vzdělání

Tx – dvojice jednotek, které se neliší hodnotou proměnné x – názoru

Ty – dvojice jednotek, které se neliší hodnotou proměnné y – vzdělání

V případě otázky na možnost eliminace firemního vzdělávání je výsledek hodnot následující:

$$C = 144$$

$$D = 233$$

$$Tx = 328$$

$$Ty = 298$$

Pak výslednou hodnotou Kendalova koeficientu je $\tau_b = -0,1162$.

Tato hodnota vyjadřuje nepřímou závislost mezi dosaženým vzděláním a vůlí obětovat firemní vzdělávání, hodnota závislosti je však nízká. Výsledek tedy znamená, že s rostoucím vzděláním je čím dál tím méně zaměstnanců ochotno obětovat firemní vzdělávání v rámci úsporných opatření, avšak ne zcela jednoznačně. Bez ohledu na vzdělání je pak 57% zaměstnanců ochotno se vzdělávání vzdát. Akce managementu závodu tedy nebyly zcela

v rozporu s vůlí zaměstnanců, i když na druhé straně, bez investice do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců firma v budoucnu ztrácí.

2) Snížení základní mzdy

Tato otázka byla zvolena, protože pro THP pracovníky byl tento nástroj úspor v roce 2009 skutečně realizován. Jak je uvedeno v Tabulce 7, názor na tuto možnost vedení úspor u zaměstnanců byl skoro jednoznačný.

Tabulka 7 - odpovědi na otázku snížení základní mzdy dle ukončeného vzdělání

Dosažené vzdělání	NE	Spíše NE	Spíše ANO	ANO
Základní	10	0	0	0
Vyučen	16	3	0	0
Středoškolské	14	6	2	0
Vysokoškolské	6	2	1	0

Poměrový koeficient diferenciacie P_D se tedy pro tento dotaz dostal na hodnotu $P_D = 0,13$, což znamená nedostatečnou hodnotu variability odpovědí a určité potvrzení jednoznačnosti. Ze statistického hlediska by byla tato otázka odstraněna z výběru. Kendalův koeficient udává mírnou přímou závislost $\tau_b = 0,2503$. Tento výsledek potvrzuje, že s rostoucím stupněm vzdělání roste i vůle ke krácení základní mzdy. Jak již bylo uvedeno, tento akt byl proveden pouze u THP pracovníků a opět koresponduje s rozhodnutím vedení. Bez ohledu na vzdělání se k této možnosti staví negativně 95% dotázaných.

3) Krácení finančních bonusů, prémie

Tabulka 8 zobrazuje odpovědi na možné krácení finančních bonusů. Tato možnost nebyla v roce 2009 k systémovým úsporám v českých závodech využita.

Tabulka 8 - odpovědi na otázku snížení finančních bonusů dle ukončeného vzdělání

Dosažené vzdělání	NE	Spíše NE	Spíše ANO	ANO
Základní	10	0	0	0
Vyučen	12	2	1	4
Středoškolské	10	7	1	4
Vysokoškolské	2	4	3	0

Diferenciace odpovědí se v tomto případě rovná $P_D = 0,51$, což je ze statistického hlediska dostatečné. Závislost odpovědí na ukončeném vzdělání pak vychází na hodnotě $\tau_b = 0,4110$, což znamená přímou, středně silnou závislost. Čím vyšší vzdělání, tím vyšší ochota k omezování finančních bonusů. Pro firmu by to mohl být návod na další možné redukce bez nezměrného rizika sociálních nepokojů. Na druhou stranu tento výsledek může být pouze obraz uvědomění si souvislostí v širším kontextu s ohledem na vyšší vzdělání. Bez ohledu na vzdělání, 78% dotázaných zaměstnanců se k snižování finančních bonusů staví negativně.

4) 13.plat

Třináctý plat v tomto případě znamená mimořádné finanční prostředky poskytnuté zaměstnanci poměrově před dovolenou a před koncem kalendářního roku. V rámci skutečně realizovaných opatření byla výplata položky 13.platu v roce 2009 zrušena. Názor na možnost redukce 13.platu je patrný v Tabulce 9.

Tabulka 9 - odpovědi na otázku zrušení 13.platu dle ukončeného vzdělání

Dosažené vzdělání	NE	Spíše NE	Spíše ANO	ANO
Základní	8	0	2	0
Vyučen	10	3	1	5
Středoškolské	10	3	6	3
Vysokoškolské	1	3	4	1

Variabilita odpovědí zabezpečuje hodnotu $P_D = 0,58$, což je hodnota vysoká a dostatečná. Závislost mezi vzděláním a ochotou vzdát se 13.platu pak udává hodnota $\tau_b = 0,2851$. Závislost je tedy přímá a nižší. S růstem vzdělání se inklinuje mírně k možnosti vypuštění 13.platu. Z celkového počtu dotázaných zaměstnanců 63% vyslovilo negativní názor na možné zrušení 13.platu a tudíž je tato již reálně uskutečněná akce v rozporu s představou většiny zaměstnanců.

5) Krácení nefinančních bonusů

V oblasti nefinančních bonusů byl v roce 2009 v závodech v české republice znatelný zásah. Z obecného hlediska, pokud si pod touto skupinou představíme masáže, či kulturní akce, je tato skupina víceméně oželitelná. Nejinak tomu bylo i v případě uváděné ankety, jak je vidět v Tabulce 10.

Tabulka 10 - odpovědi na otázku zrušení nefinančních bonusů dle ukončeného vzdělání

Dosažené vzdělání	NE	Spíše NE	Spíše ANO	ANO
Základní	2	1	0	7
Vyučen	6	1	1	11
Středoškolské	0	0	2	20
Vysokoškolské	0	0	3	6

V případě této otázky je hodnota variability dostatečná $P_D = 0,49$. Hodnota sledované závislosti $\tau_b = 0,0555$, což je sice závislost přímá, ale na druhou stranu velmi nízká. Názor je tedy obdobný ve všech sledovaných skupinách bez ohledu na vzdělání. Celých 83% dotázaných zaměstnanců si dovede představit, že v rámci úsporných opatření o nefinanční bonusy přijdou. V tomto případě se opět přiblížila vůle zaměstnanců ke skutečně realizovanému opatření.

6) Úprava fondu pracovní doby

Úpravou fondu pracovní doby je myšlena ochota přistoupit například na konta pracovní doby, banky přesčasů, či jiná řešení v rámci náhradního volna. I tato oblast byla v rámci úsporných akcí v roce 2009 postihnuta, názor na úpravu fondu pracovní doby popisuje Tabulka 11.

Tabulka 11 - odpovědi na otázku úprav fondů pracovní doby dle ukončeného vzdělání

Dosažené vzdělání	NE	Spíše NE	Spíše ANO	ANO
Základní	6	2	2	0
Vyučen	9	2	4	4
Středoškolské	4	0	9	9
Vysokoškolské	0	0	4	5

Variabilita odpovědí $P_D = 0,65$ je ze statistického hlediska dostatečně vysoká. Koeficient závislosti odpovědí k dokončenému vzdělání $\tau_b = 0,3799$, tedy přímé a středně silné. Popisuje tedy skutečnost, že s růstem dosaženého vzdělání roste i ochota k modifikacím fondu pracovní doby. Necelých 62% dotázaných zaměstnanců inklinuje k možné redukci nákladů ze strany zaměstnavatele tímto způsobem. Tato otázka znovu potvrdila shodu mezi již realizovaným úsporným krokem a vnímáním zaměstnanců.

7) Změny zaměstnaneckého poměru směrem k externí spolupráci

Tato otázka směřuje k ochotě zaměstnanců změnit zaměstnanecký poměr ve formě závislé práce na spolupráci - buď jako pracovní činnost, provedení práce, agenturní zaměstnání či nákupu služeb. Možná až překvapivé výsledky ochoty změny popisuje Tabulka 12.

Tabulka 12 - odpovědi na otázku změny zaměstnaneckých poměrů dle ukončeného vzdělání

Dosažené vzdělání	NE	Spíše NE	Spíše ANO	ANO
Základní	9	1	0	0
Vyučen	13	2	2	2
Středoškolské	13	4	3	2
Vysokoškolské	4	2	3	0

Variabilita odpovědí $P_D = 0,40$ je dostatečně vysoká. Závislost mezi dosaženým vzděláním a ochotou změnit zaměstnanecký poměr je s hodnotou $\tau_b = 0,2559$ v přímé závislosti a s nízkou silou. S ohledem na to, že tento krok nebyl v rámci úsporných balíčků použit, nelze ho ani doporučit, jelikož 80% dotázaných se k této možnosti staví negativně.

Závěr:

V rámci všeobecně známých dopadů globálních ekonomických změn je nutné maximálně optimalizovat a vyvážit všechny složky využívaných a využitelných zdrojů. Z výsledku této práce je patrné, že možnosti, jak redukovat náklady na personál, byly nalezeny a zavedeny v různém rozsahu.

V rozdílném kulturně sociálním prostředí byla realizována rozdílná opatření. Důležitou roli hraje jak přístup státních orgánů a platná legislativa té či oné země, tak i síla a pozice odborových organizací. Odhlédneme-li od problémů s výrobním programem, neméně důležitou vstupní devízou je orientace zaměstnavatele – vrcholového managementu v potřebách a motivačních zákonitostech zaměstnaneckého týmu jako celku.

Komunikace a otevřenost zaměstnavatele i při příchodu těžce řešitelných problémů zapojuje zaměstnance do problematiky a otevírá možnost aktivního přístupu a předchází hrozbě narušení sociálního smíru uvnitř firmy.

Tato teze byla potvrzena v porovnání již realizovaných úsporných opatření českého závodu se zmapováním názorů zaměstnanců na potenciální realizovatelné úspory v personální oblasti. Valná většina úsporných opatření zaměstnavatele byla v souladu s většinovým názorem informovaných a zasvěcených zaměstnanců.

Lze předpokládat, že v rámci nadnárodního holdingu byly informační standardy využity plně a rovnoměrně a že výsledek šetření v rámci České republiky by odpovídal i výsledkům sledovaných subjektů v U.S.A. a Německu a tím potvrdil základní legislativně-kulturně-sociální vlivy.

Bez ohledu na rozdíly vnějšího a vnitřního prostředí jednotlivých závodů, i obecně nad rámec typu průmyslu, je nutné v zájmu budoucí životaschopnosti podnikatelského subjektu stále sledovat okolní trendy, porovnávat je s těmi již zavedenými a dle aktuální potřeby měnit. Synonymem pro budoucnost, nejenom pro oblast řízení lidských zdrojů, je - permanentní změna.

Zdroje:

Citace:

1. *Inovace.cz. Trendy ve firemním vzdělávání dle Fosta universita* [on-line] [cit. 2010-3-21] Dostupný z WWW: <http://www.inovace.cz/forum/business/financovani-inovaci/clanek/vacetrendy-ve-firemnim-vzdelavani/>
2. KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*. 3.vyd. Praha: Management Press, 2006. 367 s. ISBN 80-7261-033-3
3. *Manpower Index trhu práce Česká republika, výsledky průzkumu – 2.čtvrtletí 2010*, Manpower spol. s r.o., 2010
4. *Manpower, Role flexibilní pracovní síly v personální strategii*, Manpower Česká republika, říjen 2009
5. *Merces - professional salary monitor, Dovolenou navíc má o desetinu méně lidí než před rokem ...* [on-line] [cit. 2010-1-28] Dostupný z WWW:http://www.merces.cz/analyzy?cms_id=42266&detail=1
6. *Sdružení AP, Údaje z databanky sdružení AP*, tištěná forma, aktualizace 2, Praha, 1.3.2010
7. ŠKODOVÁ, L. *Pomůže změna kont pracovní doby?* 11.3.2010 [on-line] [cit. 2010-3-11] Dostupný z WWW:<http://www.mesec.cz/clanky/pomuze-zmena-kont-pracovni-doby/>
8. *Statistická ročenka Svazu průmyslu a dopravy. Vývoj zaměstnanosti a nezaměstnanosti v EU* [on-line] [cit. 2010-3-3] Dostupný z WWW: <http://www.spcr.cz/statistika/vsps.htm>
9. *Vedeme.cz. Vybrané teorie motivace k vedení lidí* [on-line] [cit. 2010-3-20] Dostupný z WWW: http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=85&Itemid=69
10. *Wikipedia, The free Encyclopedia, pojem Gap analysis* [on-line] [cit. 2010-1-4] Dostupný z WWW:http://en.wikipedia.org/wiki/Gap_analysis

Bibliografie:

11. ARMSTRONG, M., *Personální management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5
12. EGGERT, A., M. *Motivace – management do kapsy* 3.vyd. Praha: Portál, 2005. 15 s. ISBN 807367-010-0
13. KLIMENT, P., *Psychologie osobnosti*, Učební texty pro distanční studium, Univerzita Palackého v Olomouci, Olomouc 2004, 63 s. ISBN 80-244-0319-6
14. LUKAS, J., SMOLÍK, J., *Psychologie vůdcovství*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008. 206 s. ISBN 978-80-251-2139-9
15. MATHIS, R.L., JACKSON, J.H., *Human Resource management*, 12th ed., Cengage Learning, 2007. 592 pgs. ISBN 0-324-54275-5
16. MIKULÁŠTÍK, M., *Manažerská psychologie*, 2.vyd. Praha:Grada Publishing 2007, 380 s. ISBN 978-80-247-1349-6
17. NAKONEČNÝ, M., *Motivace lidského chování*. 1.vyd Praha:Academia, 1996. 270 s. ISBN 80-20005-92-7
18. NAKONEČNÝ, M., *Motivace pracovního jednání*. Praha: Management Press, 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2
19. NAKONEČNÝ, M., *Úvod do psychologie*. 1. vyd. Praha : Academia, 2003. 507 s. ISBN 80-200-0993-0
20. STÝBLO, J., *Manažerská motivační strategie*. Praha: Management Press, 1992. 74 s. ISBN 80-85603-05-5
21. WALKER, A.J. aj. *Moderní personální management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 256 s. ISBN 80-247-0449-8
22. *Zákoník práce dle stavu k 1.1.2010, číslo 765, evidenční číslo periodického tisku:MK ČR E 10981*, ISBN 978-80-7208-780-8

Elektronické zdroje:

23. *Business.center.cz. Zákon č.65/1965 Sb.* [on-line] [cit. 2010-1-24] Dostupný z WWW:<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakprace/cast2h6.aspx>
24. *Finance.cz. Péče o zaměstnance dle zákoníku práce 262/2006 Sb. § 224-247* [on-line] [cit. 2010-1-17] Dostupný z WWW:
<http://firmy.finance.cz/zamestnanci/informace/pruvodce-zakonik-prace/pece-o-zamestnance/>
25. HRUŠOVÁ, M. Škrtní odměn je jednou z největších chyb, které firmy dělají v krizi, 28.11.2009 [on-line] [cit. 2009-11-30] Dostupný z WWW:
http://podnikani.idnes.cz/skrtani-odmen-je-jednou-z-nejvetsich-chyb-ktere-firmy-delaji-v-krizi-11u/zamestnani.asp?c=A091127_150618_zamestnani_hru
26. *Moderní řízení. Trend ve vzdělávání – vyšší efektivita dle* www.clomedia.com –jap- [on-line] [cit. 2010-3-21] Dostupný z WWW:http://modernirizeni.ihned.cz/c4-10018440-38348400-600000_detail-trend-ve-vzdelavani-vyssi-efektivita
27. MPSV ČR, *Projekty „Školení je šance“ a „Vzdělávejte se!“* 2009 [on-line] [cit. 2010-3-21] Dostupný z WWW:<http://www.mpsv.cz/cs/6565>
28. *Národní observatoř zaměstnanosti a vzdělávání. Ročenka konkurenceschopnosti České republiky 2006-2007.* Praha, Linde 2007[on-line] [cit. 2010-1-24] Dostupný z WWW:<http://www.nvf.cz/observatory/2007.htm>
29. PLÍČKOVÁ, M. *Leadership: motivace v teorii a praxi* [on-line] [cit. 2010-1-17] Dostupný z WWW:<http://www.superkariera.cz/poradna/pro-firmy/leadership-motivace-v-teorii-i-v-praxi.html>
30. *Proxy s.r.o.- rozvoj potenciálu a potencionálního rozvoje, Analýza rozvojových potřeb* [on-line] [cit. 2010-1-4] Dostupný z WWW:
<http://www.aproxy.cz/cz/analyza-rozvojovych-potreb/>
31. *Proxy s.r.o.- rozvoj potenciálu a potencionálního rozvoje, Assessment a development centra* [on-line] [cit. 2010-1-4] Dostupný z WWW:
<http://www.aproxy.cz/cz/assessment-a-development-centra/>
32. *Proxy s.r.o.- rozvoj potenciálu a potencionálního rozvoje, Koučování* [on-line] [cit. 2010-1-4] Dostupný z WWW: <http://www.aproxy.cz/cz/koucovani>

33. *Proxy s.r.o.- rozvoj potenciálu a potencionálního rozvoje, Personální poradenství* [on-line] [cit. 2010-1-4] Dostupný z WWW:
<http://www.aproxy.cz/cz/personalni-poradenstvi>
34. ROUSOVÁ, E. *Trendy ve firemním vzdělávání*, 29.10.2009 [on-line] [cit. 2010-3-30] Dostupný z WWW:<http://www.inovace.cz/for-business/financovani-inovaci/clanek/vacetrendy-ve-firemnim-vzdelavani/>
35. *Spiralis, o.s. Cesta ke skrytému bohatství neziskové organizace* [on-line] Praha 2007, ISBN 80-903015-5-X [cit. 2010-1-24] Dostupný z WWW:<http://www.spiralis-os.cz/soubory/cesta-ke-skrytemu-bohatstvi.pdf>
36. *Wikipedia, The free Encyclopedia, pojem Dave Ulrich* [on-line] [cit. 2010-1-4] Dostupný z WWW:http://en.wikipedia.org/wiki/Dave_Ulrich
37. *Wikipedie – otevřená encyklopedie, pojem Lidské zdroje* [on-line] [cit. 2010-1-17] Dostupný z WWW:http://cs.wikipedia.org/wiki/Lidské_zdroje
38. *Wikipedie – otevřená encyklopedie, pojem Personalistika* [on-line] [cit. 2010-1-17] Dostupný z WWW:<http://cs.wikipedia.org/wiki/Personalistika>

Přílohy:

- A) Anketní dotazník analyzovaného průzkumu, 2 strany
- B) Dohoda o čerpání náhradního volna – banka přesčasů, 1 strana
- C) ČSÚ: Rychlé informace, Zaměstnanost a nezaměstnanost v ČR podle výsledků výběrového šetření pracovních sil ve 4. čtvrtletí 2009, 2 strany

Příloha A) Anketní dotazník analyzovaného průzkumu, 2 strany

Co jste krátkodobě schopni (cca 1rok) obětovat v rámci úsporného programu firmy v době globálních ekonomických změn? (Zaškrtněte)

Vzdělání:

Základní ☐

Vyučen ☐

SŠ ☐

VŠ ☐

1) Vzdělávání

NE	Spíše NE	Spíše ANO	ANO
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2) Snížení základní mzdy

NE	Spíše NE	Spíše ANO	ANO
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3) Finanční bonusy, prémie

NE	Spíše NE	Spíše ANO	ANO
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4) 13.plat

NE	Spíše NE	Spíše ANO	ANO
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5) Nefinanční bonusy (masáže, kultura ...)

NE	Spíše NE	Spíše ANO	ANO

6) Úprava fondu pracovní doby(banka, neplacené volno)

NE	Spíše NE	Spíše ANO	ANO

7) Změny zaměstnaneckého poměru (externí spolupráce)

NE	Spíše NE	Spíše ANO	ANO

DOHODA O ČERPÁNÍ NÁHRADNÍHO VOLNA

Zaměstnavatel: Firma ...

zastoupená ředitelem závodu

IČO:

zapsaný v obchodním rejstříku Krajského soudu v Ústí nad Labem,

a

Zaměstnanec: jméno a příjmení: ^1050Prijmeni1, ^, osobní
číslo ^1001^

datum narození: ^1025DAT_,^

trvalé bydliště: ^1101Ulice, ^ ^1102Cisl,^,

^1104Mesto, ^, ^1103^

V této dohodě se zaměstnanec se zaměstnavatelem s platností od 1.6.2009 dohodli na prodloužení lhůty k čerpání náhradního volna, na něž zaměstnanci vznikl nárok. Zaměstnanec po dohodě se zaměstnavatelem toto náhradní volno vyčerpá do 12 měsíců následujících po měsíci, v němž byla odvedena práce, za níž toto náhradní volno náleží.

V případě dřívějšího ukončení pracovního poměru zaměstnance, zaměstnavatel vyplátí náhradu mzdy za tyto odpracované směny v nejbližším výplatním termínu po skončení pracovního poměru.

V Liberci dne

.....
zaměstnanec

.....
za zaměstnavatele



5. února 2010

Nejvyšší meziroční pokles zaměstnanosti od roku 1999

Zaměstnanost a nezaměstnanost v ČR podle výsledků výběrového šetření pracovních sil ve 4. čtvrtletí 2009

Celková zaměstnanost se ve 4. čtvrtletí 2009 snížila proti stejnému období roku 2008 o 106,2 tis. osob, míra zaměstnanosti (15-64letých) dosáhla 65,3 % a meziročně klesla o 1,6 procentního bodu. Počet nezaměstnaných osob podle metodiky ILO se meziročně zvýšil o 154,2 tis. osob, počet dlouhodobě nezaměstnaných se přitom zvýšil pouze o 5,6 tis. osob. Obecná míra nezaměstnanosti 15-64letých meziročně vzrostla o 2,9 procentního bodu na 7,3 %.

* * *

Zaměstnanost

Předběžné výsledky za 4. čtvrtletí 2009 potvrzují nadále negativní vliv poklesu výkonnosti ekonomiky na úroveň celkové zaměstnanosti, když se **průměrný počet zaměstnaných**, očištěný od sezónních vlivů, snížil proti 3. čtvrtletí roku 2009 o 5,4 tis. osob, tj. o 0,1 %. Meziročně poklesl **počet osob s jediným nebo hlavním zaměstnáním** o 106,2 tis. osob na 4 927,3 tis., což je nejvyšší meziroční pokles počtu zaměstnaných osob od roku 1999. Meziroční relativní pokles počtu osob s jediným nebo hlavním zaměstnáním činil 2,1 %. Převážná část byla zaměstnána na plný úvazek, podíl částečných úvazků byl v civilním sektoru 5,8 %.

Počet **zaměstnanců vč. členů produkčních družstev** se snížil proti 4. čtvrtletí 2008 o 123,8 tis. na 4 096,7 tis. a jejich podíl na celkové zaměstnanosti činil 83,1 %. Počet **podnikatelů v hlavním zaměstnání vč. pomáhajících rodinných příslušníků** se proti srovnatelnému období roku 2008 naopak zvýšil o 17,8 tis. na 830,6 tis. a jejich podíl na celkové zaměstnanosti se proti minulému roku zvýšil o 0,7 procentního bodu na 16,9 %. Trend snižování počtu zaměstnaných osob v pozici zaměstnanců včetně členů produkčních družstev se již nadále významně neprohluboval, ve 3. čtvrtletí 2009 totiž činil meziroční pokles 117,5 tis. osob. Nadále však platí, že pokles počtu osob v pozici zaměstnanců přispěl během roku 2009 k poklesu zaměstnanosti v České republice.

Ve 4. čtvrtletí 2009 již nadále nedocházelo k propadu zaměstnanosti v **sekundárním sektoru**, když meziroční úbytek počtu pracujících v něm činil 158,8 tis., ve 3. čtvrtletí 2009 činil 176,8 tis. osob. Oproti minulému čtvrtletí, kdy meziročně vzrostl počet zaměstnaných osob v **terciárním sektoru** o 82,7 tis., se jednalo ve 4. čtvrtletí 2009 pouze o nárůst 58,9 tis. osob. Nadále pokračoval odliv počtu pracujících osob z **primárního sektoru**, a to o 6,6 tis. osob.

Míra zaměstnanosti (podíl počtu osob s jediným nebo hlavním zaměstnáním ve skupině 15-64letých) dosáhla 65,3 % a ve srovnání se 4. čtvrtletím 2008 poklesla o 1,6 procentního bodu. Míra zaměstnanosti mužů se snížila o 2,1 procentního bodu na 73,6 %, míra zaměstnanosti žen poklesla o 1,0 procentního bodu na 56,7 %.

Kontakt: Oddělení informačních služeb,

tel: 737 858 656, 274 052 765, 274 053 100, 274 052 553, e-mail: ri@czso.cz

Informace o inflaci, HDP, obyvatelstvu, průměrných mzdách a mnohé další najdete
na stránkách Českého statistického úřadu: www.czso.cz

**Nezaměstnanost**

Průměrný počet nezaměstnaných osob podle metodiky Mezinárodní organizace práce (ILO)¹⁾, očištěný od sezónních vlivů, se proti 3. čtvrtletí roku 2009 zvýšil o 16,9 tis. (tj. o 0,3 p.b.). Tempo růstu nezaměstnanosti se ve čtvrtém čtvrtletí roku 2009 významně snížilo. Rok 2009 se přesto nadále vyznačuje prudkým vzestupem úrovně nezaměstnanosti v České republice.

Počet nezaměstnaných osob dosáhl 385,0 tis. (z toho 189,0 tis. žen) a v porovnání se 4. čtvrtletím roku 2008 se celkový počet nezaměstnaných zvýšil o 154,2 tis. V relativním vyjádření se jedná o nárůst zhruba dvoutřetinový (66,8 %). Meziroční růst nezaměstnanosti se projevil jak v ženské složce populace (o 60,1 tis.), tak především v mužské složce populace (o 94,2 tis.).

Počet osob nezaměstnaných jeden rok a déle se proti 4. čtvrtletí 2008 nepatrně zvýšil o 5,6 tis. osob a činil 112,9 tis. osob. Jejich podíl se přiblížil třetině všech nezaměstnaných (29,3 %), přitom ve 4. čtvrtletí roku 2008 činil při relativně nízké úrovni nezaměstnanosti 46,5 %.

Obecná míra nezaměstnanosti podle definice ILO (ve věkové skupině 15-64letých) dosáhla 7,3 %, proti 4. čtvrtletí 2008 se zvýšila o 2,9 procentního bodu.

Odlišná metodika zjišťování se promítla do difference mezi výší obecné míry nezaměstnanosti (ILO) a míry registrované nezaměstnanosti MPSV. Tendence vývoje obou měr byly podobné, míra registrované nezaměstnanosti MPSV dosáhla ve 4. čtvrtletí hodnoty 8,7 %, tj. o 3,3 procentního bodu více než před rokem.

Nízkou míru nezaměstnanosti, i přes vzestup nezaměstnanosti v roce 2009, mají trvale vysokoškoláci (3,0 %) a osoby s úplným středním vzděláním s maturitou (5,2 %). Vysoká míra nezaměstnanosti přetrvává ve skupině osob se základním vzděláním (25,3 %) a mírně nadprůměrná je v početné skupině osob se středním vzděláním bez maturity vč. vyučených (8,1 %).

Neaktivita

V rámci výběrového šetření jsou zjišťovány údaje i za **osoby, které nepracují, aktivně práci nehledají a nesplňují tak podmínky ILO pro nezaměstnané**, ale přitom uvádějí, že by chtěly pracovat. Ve 4. čtvrtletí roku 2009 činil jejich počet 172,9 tis., tj. o 5,1 tis. méně než ve stejném období roku 2008. Většina osob, které by chtěly pracovat, však nemůže ihned nastoupit do případného zaměstnání. Nejpozději do 14 dnů je schopno nastoupit 52,8 tis., tj. necelá třetina z celé skupiny.

Poznámky:

Kontaktní osoba: Ondřej Nývlt, tel.: 274054069, e-mail: ondrej.nyvlt@czso.cz

Zdroj dat: ČSÚ, Výběrové šetření pracovních sil (VŠPS), které se provádí ve vybraných bytových domácnostech, v rámci šetření nejsou zahrnuta hromadná ubytovací zařízení.

Termín ukončení sběru dat / termín ukončení předběžného zpracování: 21.1.2010/28.1.2010

Navazující internetový dokument w-3101-09 - „Zaměstnanost a nezaměstnanost v České republice podle výsledků výběrového šetření pracovních sil“ (<http://www.czso.cz/csu/edicniplan.nsf/aktual/ep-3#31>) s definitivními výsledky šetření vyjde do konce 1. čtvrtletí 2010

Výsledky výběrového šetření byly převáženy na celkovou populaci ČR na základě předběžných výsledků statistiky obyvatelstva k 30. 9. 2009 a predikce vývoje přirozeného pohybu a salda migrace ve 4. čtvrtletí 2009.

¹⁾ Za **nezaměstnané** jsou podle definice ILO považovány osoby, které v referenčním období neměly žádné zaměstnání, neodpracovaly ani jednu hodinu za mzdu nebo odměnu a aktivně hledaly práci, do které by byly schopny nastoupit nejpozději do dvou týdnů. Tato metodika je jednotná pro všechny členské země EU a poskytuje mezinárodně srovnatelné údaje. Je třeba respektovat skutečnost, že definice nezaměstnaných podle ILO se liší od definice uchazečů o zaměstnání registrovaných na úřadech práce.

Kontakt: Oddělení informačních služeb,

tel: 737 858 656, 274 052 765, 274 053 100, 274 052 553, e-mail: ri@czso.cz
 Informace o inflaci, HDP, obyvatelstvu, průměrných mzdách a mnohé další najdete
 na stránkách Českého statistického úřadu: www.czso.cz